



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

**EL CONTROL INTERNO DE GESTIÓN DE LAS CLÍNICAS
PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA**

PRESENTADA POR

MARIO LEONARDO PAZ CUADROS

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO CON
MENCION EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

LIMA – PERÚ

2009



**EL CONTROL INTERNO DE GESTIÓN DE LAS CLÍNICAS
PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA**

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

ESTA OBRA DEBE SER CITADA.



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

SISTEMA DE
BIBLIOTECAS



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTIN DE PORRES

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

SECCIÓN POSTGRADO

**EL CONTROL INTERNO DE GESTIÓN DE LAS CLÍNICAS
PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA**

**TESIS PARA OPTAR EL
GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO CON MENCIÓN EN AUDITORÍA Y
CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

PRESENTADO POR

MARIO LEONARDO PAZ CUADROS

LIMA – PERÚ

2009

ASESORES Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR TEMÁTICO:

Dr. (Mg) Ampelio Ricardo Barrón Aráoz

JURADO DICTAMINADOR

Dr. (Mg) Luis Alberto Lizarra Perez

Dr. (Mg) Felix Victor Rivas Gomez

Dr. (Mg) Julio Vergara Herrera



DEDICATORIA:

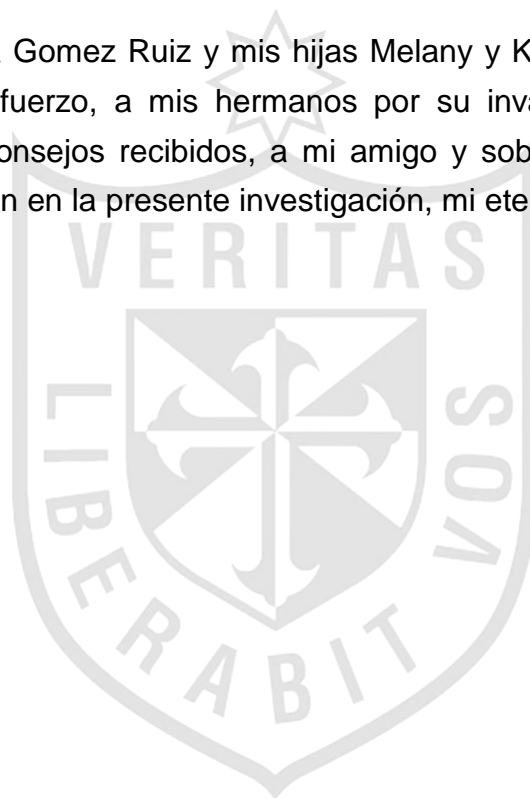
La altura moral y espiritual de un hombre no se mide cuando este disfruta de bonanza y de comodidad.

Si no más bien, como reacciona este hombre cuando encara adversidades de la vida.

Para mis padres Elmis Cuadros y Mario Paz, quienes me apoyaron de todo corazón en mi formación profesional, sin los cuales no hubiera sido posible alcanzar dicho objetivo para mi familia y mi amor y gratitud por todo el apoyo brindado.

AGRADECIMIENTO:

A mi esposa Rosa Gomez Ruiz y mis hijas Melany y Karin Paz Gomez, las razones de mi esfuerzo, a mis hermanos por su invaluable apoyo a mi maestro por los consejos recibidos, a mi amigo y sobrinos que de alguna forma contribuyeron en la presente investigación, mi eterna gratitud.



INDICE

	Páginas
Portada	i
Título	ii
Asesor y Miembros de Jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Indice	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Introducción	ix
 CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema	5
1.2.1. Problema principal	5
1.2.2. Problemas secundarios	6
1.3. Delimitación de la investigación	6
1.3.1. Delimitación espacial	7
1.3.2. Delimitación temporal	7
1.3.3. Delimitación social	7
1.3.4. Delimitación conceptual	7
1.3.5. Delimitación de recursos	8
1.4. Objetivos de la investigación	8
1.4.1. Objetivo principal	8
1.4.2. Objetivos específicos	8
1.5. Justificación de la investigación	9
1.5.1. Justificación	9
1.5.2. Importancia	10
1.6. Limitaciones del estudio	11
1.7. Viabilidad del estudio	11

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de la investigación	12
2.2.	Bases teóricas	22
2.2.1.	Control interno	22
2.2.2.	Gestión	64
2.3.	Definiciones conceptuales	91
2.4.	Formulación de hipótesis	92
2.4.1.	Hipótesis principal	92
2.4.2.	Hipótesis específicas	93

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1.	Diseño metodológico	94
3.1.1.	Tipo de investigación	94
3.1.2.	Nivel de investigación	95
3.1.3.	Método de investigación	95
3.1.4.	Diseño de la investigación	95
3.2.	Población y muestra	96
3.2.1.	Población	96
3.2.2.	Muestra	96
3.3.	Operacionalización de variables	96
3.3.1.	Variable independiente	96
3.3.2.	Variable dependiente	97
3.4.	Técnicas de recolección de datos	97
3.5.	Técnicas para el procesamiento y análisis de la Información	97
3.6.	Aspectos éticos.	97

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1.	Presentación	98
4.2.	Análisis de variables	99
4.2.1.	Análisis sobre control interno	99
4.2.2.	Análisis sobre gestión	102

4.3.	Interpretación de resultados de la prueba de campo	106
4.3.1.	Interpretación de las entrevistas realizadas	106
4.3.2.	Interpretación de las encuestas realizadas	109
4.4.	Contrastación y verificación de la hipótesis	160

	Propuesta para mejorar el Control Interno de Gestión	174
1.	Objetivo	175
2.	Alcance	175
3.	Metodología	176

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Discusión	179
5.2.	Conclusiones	181
5.3.	Recomendaciones	184

	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	187
--	----------------------------	-----

ANEXOS

01.	Matriz de consistencia
02.	Formato de entrevista
03.	Formato de encuesta
04.	Procedimiento de admisión ambulatoria
05.	Procedimiento de facturación ambulatoria
06.	Procedimientos administrativos de admisión hospitalaria
07.	Procedimientos administrativos de alta hospitalaria
08.	Procedimiento de facturación hospitalaria
09.	Procedimientos administrativos de admisión emergencia
10.	Procedimiento de devoluciones.

RESUMEN

Este trabajo de investigación denominado EL CONTROL INTERNO DE GESTIÓN DE LAS CLINICAS PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA tiene como finalidad proponer un software de Sistema Integrado de Gestión de Calidad de Salud, cuyo objetivo es impulsar el fortalecimiento, actualización e implementación del Sistema de Control Interno de Gestión en las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

Este trabajo es útil, porque beneficiará a los siguientes protagonistas:

- a) A las clínicas privadas, que al contar con un sistema integrado de gestión de calidad de salud fuerte en su estructura y al estar involucrado todo el personal de manera consciente y responsable, les permitirá trabajar en un ambiente confiable, en la búsqueda de la eficiencia, eficacia, economía y transparencia de sus operaciones y la calidad de sus servicios, con un monitoreo eficaz de sus objetivos y metas, preparados para evaluar los riesgos antes que se presenten.
- b) A los pacientes, cuando los servicios que reciban de las clínicas privadas sean en forma oportuna, transparente y de calidad, gracias a que las clínicas cuentan con procesos y productos de calidad.

ABSTRACT

This research entitled **INTERNAL MANAGEMENT CONTROL OF THE METROPOLITAN LIMA PRIVATE CLINIC** is intended to propose a software Integrated Quality Management of Health, which aims is to promote strengthening, updating and implementation of Internal Control System of Management in Private Clinics in Metropolitan Lima.

This work is useful because it will benefit the following players.

- a) At the private clinic, that having an integrated system of health quality management and strong in structure to be involved all staff in a conscious and responsible, allow them to work in a trusted environment, in pursuit of efficiency, effectiveness, economy and transparency of its operations and the quality of its services, effective monitoring of its objectives and targets, prepared to evaluate the risks before they occur.
- b) For the patients when they receive services from private clinics are timely, transparent and quality through the clinics have quality processes and products.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende ser un aporte para fortalecer el Control Interno en las clínicas privadas, en el sentido que a través de la motivación como indicador principal se propone impulsar el fortalecimiento del Sistema de Control Interno de Gestión y se plantea como estrategia proponer un software de sistema integrado de Gestión de Calidad de Salud.

Se ha enfocado el problema como base de nuestro estudio de investigación desde las Clínicas Privadas a nivel de Lima Metropolitana, de manera especial con su personal, quienes son los responsables de ejecutar el Control Interno en todos sus actos, de acuerdo a su responsabilidad y a pesar que en la mayoría de casos lo realizan sin saber lo que están ejecutando.

El trabajo desarrollado se ha dividido en la introducción y cinco (05) capítulos. En el Capítulo I, presentamos el Planteamiento del Problema, describiendo la realidad problemática, la formulación del problema, los objetivos de la investigación, la justificación de la investigación, las limitaciones y la viabilidad del estudio.

En el Capítulo II, denominado Marco Teórico, se exponen los antecedentes de la investigación, las bases teóricas sobre el Control Interno, las definiciones conceptuales y la formulación de la hipótesis.

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

En el Capítulo IV, denominado Resultados, se expone la presentación, los análisis de las variables sobre control interno y gestión, la interpretación de

los resultados de la prueba de campo de la entrevista y la encuesta; y, la contrastación y verificación de la hipótesis, se presenta una propuesta para mejorar el Control Interno de gestión, indicándose el objetivo, alcance e implementación.

En el Capítulo V, se expone la discusión, las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, presentamos la bibliografía empleada para sustentar nuestro trabajo de investigación.

La conclusión principal de esta tesis de investigación permite establecer, en que medida la implementación de un software de un sistema de control interno de gestión, influye en la Gestión de la Calidad de Servicios de Salud en las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

En este contexto, observamos que no todas las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana tienen una conciencia a favor del Control Interno de Gestión y mucho menos no entiende y comprende quienes tienen la responsabilidad de implementar y fortalecer el Sistema de Control Interno de Gestión al interior de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

Motivo por el cual en esta tesis nuestro Problema Principal es: ¿Cuáles son los efectos que tiene el Control Interno en la Gestión de Servicios de Salud en las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana?



CAPITULO I : PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

En la actualidad, el mercado de servicios de salud en las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana, no es competitivo, al no existir políticas de vanguardia respecto a la modernización del equipamiento médico, así como un cambio de actitud en la prestación del servicio dirigida al paciente; igualmente existe poca tendencia a la modernización de los diseños de arquitectura, con la finalidad de hacerle al paciente más cómoda su estancia.

La oferta privada atraviesa todo el mercado de salud con diferentes propuestas, existen clínicas privadas que pueden atender a diferentes niveles socioeconómicos de la población en los diferentes conos, Policlínicos y Centros Médicos que han impulsado importante desarrollo de los servicios privados de salud en el Cono Norte, a precios accesibles y cómodos, dejando de lado el viejo paradigma que la atención en clínicas privadas es costoso.

Las clínicas privadas en donde tienen un equipo multidisciplinario, que se orienta a la atención integral a los pacientes y clientes, a través de acciones rectoras, preventivas, promocionales, recuperativas y de investigación.

Además, hacen que participen en el cumplimiento de este reto a los clientes internos como externos. Las políticas de calidad son de responsabilidad directa de la Alta Dirección.

Atiende a un número de usuarios importantes que vienen de compañías de seguros, de Entidades Prestadoras de Salud y auto seguros; en el mercado están identificadas 5 compañías de seguros, 2 Entidades Prestadoras de Salud y un número de auto seguros, que funcionan directamente sin intermediación.

El Ministerio de Salud desarrolla un sistema de supervisión a nivel nacional, monitorea y evalúa el desempeño de los programas de salud mediante el Reglamento de Establecimiento de Salud y Servicios Médicos de Apoyo de acuerdo al Decreto Supremo N° 013-2006-SA, amparado por la Ley General de Salud N° 26842.

El mencionado Reglamento, así como las normas que aprueba el Ministerio de Salud, son de aplicación general a todos los Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo Público y Privados, incluyendo a los de Essalud, las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional del Perú, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales.

Las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana están supervisadas por la Dirección de Salud V Lima Ciudad, realizan evaluaciones sobre los procedimientos para la realización de inspecciones, en donde podrán ingresar a cualquier establecimiento de salud de propiedad privada, están facultados para evaluar las instalaciones, servicios y equipos del

establecimiento, solicitan la exhibición del Reglamento de Normas Manuales, Planos y Memoria Descriptiva del local, de cada una de sus secciones, historias clínicas, documentación relativa a los auditores médicos, certificado de acreditación, las mismas que deberán efectuarse con arreglo a las normas que dicte el Ministerio de Salud.

Las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana son aproximadamente 100 clínicas, registradas en la Dirección de Salud V (cinco) de Lima Ciudad, perteneciente al Ministerio de Salud, también existen clínicas pequeñas, centros médicos y consultorios particulares, donde desarrollan sus actividades cerca de 2,000 médicos.

Las Clínicas Privadas funcionan bajo la responsabilidad técnica de un director médico o de un responsable de la atención de salud, según corresponda, quienes responden ante la autoridad de salud por el cumplimiento de las disposiciones establecidas en la Ley General de Salud N° 26842.

La Dirección Médica representa a la Clínica en todas las actividades institucionales como el Ministerio de Salud (MINSA), la Superintendencia de Entidades Prestadoras de Salud (SEPS), Entidades Prestadoras de Salud (EPS), Compañías de Seguros, Comité Nacional de Salud, Asociación de Clínicas Privadas.

En cuanto a las Clínicas Privadas, se aprecian debilidades en la gestión de estas organizaciones en cuanto a liderazgo en la toma de decisiones sobre los problemas de los servicios administrativos y financieros, debido a que no cuentan con una buena estructura de organización, en donde se permita una buena delegación de funciones, para evitar un autoritarismo en la mayoría de las áreas.

En este diseño de organización que mantienen las Clínicas Privadas, no permite establecer ni difundir una política de calidad en cuanto a objetivos y metas que oriente a los miembros de la Alta Dirección.

Como herramienta de gestión, las Clínicas Privadas no cuentan con un planeamiento estratégico, así como también un análisis económico, financiero que sirva como soporte para medir el costo-beneficio y el retorno del capital para su recuperación en la inversión; en ese sentido, se enfatiza en el presente trabajo la aplicación del Control Interno en las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana, básicamente en los rubros que se indican a continuación a fin de optimizar una adecuada gestión.

En este proceso, el estudio estará centrado en seis áreas de dirección estratégica, estrechamente relacionada con la definición de calidad y objetivos a futuro, que apuntan a desarrollar un valor diferenciador en cuanto a: Facturación, Créditos y Cobranzas, Devoluciones, Tesorería y Sistemas.

En los procesos de facturación se observa el bajo nivel técnico del personal, cuyas costumbres arraigadas de labor rutinaria no permiten que estas áreas tengan una función adecuada en cuanto al servicio ambulatoria y hospitalaria, para que sea oportuna su facturación de calidad, de ese modo se evita que el Área de Devoluciones reciba los expedientes clínicos que fueron observadas y devueltas por las compañías de seguros y empresas prestadoras de salud para determinar el motivo de la devolución, tanto administrativo como médica, para que sean sustentadas y corregidas, procediendo a ejecutar la acción correctiva para su refacturación.

El comportamiento individual inadecuado se antepone a las necesidades personales antes que la eficiente atención a los pacientes. Se da mucha interferencia por parte de los médicos y mandos medios

en cuanto al cumplimiento de las funciones dentro de la organización; el personal prioriza su atención a la orden personal del Jefe de Area y no a la función que debe realizar dentro de su área de trabajo; por otro lado, la presión por parte del profesional asistencial y mandos medios, al personal administrativo.

El diseño del software obsoleto no permite un buen proceso de comunicación con las Cías de Seguros y con las Empresas Prestadoras de Servicios en donde se interrelacionen oportunamente en cuanto a la atención de sus asegurados en Admisión Médica, Ambulatoria, Hospitalaria ó Emergencia, para poder controlar y evitar las devoluciones de los Expedientes Clínicos de los pacientes.

Las Clínicas Privadas no cuentan con un órgano de control institucional, el mismo que brinde garantías razonables en cuanto a la gestión de la organización a fin de cumplir con sus objetivos.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema principal

¿Cuáles son los efectos que tiene el Control Interno en la Gestión de servicios de salud en las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana?

1.2.2 Problemas secundarios

- a. ¿De qué manera el establecimiento de metas y objetivos del Control Interno facilita evaluar las políticas de trabajo en las Clínicas Privadas?
- b. ¿De qué manera la ejecución del Control Interno evalúa las estrategias de gestión de estas Organizaciones?

- c. ¿De qué manera la ejecución del Control Interno permite evaluar las metas y objetivos en las Clínicas Privadas?
- d. ¿De qué forma la evaluación del cumplimiento del Control Interno determina el logro de las metas y objetivos en estas organizaciones?
- e. ¿De qué manera las observaciones encontradas inciden en el proceso administrativo de las Clínicas Privadas?
- f. ¿En qué medida las acciones correctivas mejoran el proceso administrativo en las organizaciones?
- g. ¿De qué manera las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de Control Interno mejora el proceso administrativo en las Clínicas Privadas?

1.3 Delimitación de la investigación

Luego de haber descrito la problemática relacionada con el tema motivo de investigación, a continuación con fines metodológicos, el estudio abarcará los siguientes aspectos:

1.3.1 Delimitación espacial

El trabajo de investigación se llevará a cabo a nivel de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana, seleccionadas en forma aleatoria; como la Clínica Javier Prado, Clínica Ricardo Palma, Clínica Internacional y Clínica San Marcos.

1.3.2 Delimitación temporal

El período en el cual se desarrollará la investigación estará comprendido entre los años 2004 al 2009.

1.3.3 Delimitación social

Las técnicas destinadas para la recopilación de la información fue aplicada a nivel de los Gerentes, Administradores y Jefes de Area en la cual se trabajó sobre el conocimiento de su sistema de control.

1.3.4 Delimitación conceptual

a. Control Interno

“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 objetivo dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.**
- Fiabilidad de la información financiera.**
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”¹**

b. Gestión

“Es la mayor eficiencia con respecto a la reducción de costos o a la máxima utilización de los recursos humanos y materiales”²

1.3.5 Delimitación de recursos

La investigación fue financiada con recursos propios.

1.4 Objetivos de la investigación

¹ COOPER & Lybrand, Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO), p. 17.

² ROSEMBERG, Jerry M., Diccionario de Administración y Finanzas, p.203

1.4.1. Objetivo principal

Evaluar los efectos que tiene el Control Interno en la Gestión de Servicios de Salud en las Clínicas Privadas.

1.4.2. Objetivos específicos

- a. Determinar si los establecimientos de metas y objetivos del Control Interno facilita evaluar las políticas de trabajo en estas Clínicas Privadas.
- b. Precisar si la ejecución del Control Interno evalúa las estrategias de gestión de estas organizaciones.
- c. Identificar que la ejecución del Control Interno permite evaluar las metas y objetivos de las Clínicas Privadas.
- d. Comprobar si la evaluación del cumplimiento del Control Interno determina el logro de las metas y objetivos en estas organizaciones.
- e. Determinar si las observaciones encontradas inciden en el proceso administrativo de las Clínicas Privadas.
- f. Revisar si las acciones correctivas mejoran el proceso administrativo en las organizaciones.
- g. Definir si las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de Control Interno mejora el proceso administrativo en las Clínicas Privadas.

1.5 Justificación de la investigación

1.5.1 Justificación

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

- a) Esta investigación se ha elaborado para optimizar la evaluación en cuanto a los sistemas de Control Interno de gestión. El propósito es contribuir en promover los programas de capacitación permanente al personal de la clínica, de acuerdo al perfil del puesto que desempeñan con el fin de fortalecer el sistema de Control Interno de gestión de las Clínicas Privadas.
- b) Con la finalidad de que se pueda implementar estos elementos esenciales del Control Interno que se requieren para mejorar la calidad de atención, como normas clínicas y administrativas, que deben ser claras, conocidas, difundidas y actualizadas mediante la existencia de protocolos clínicos, historias clínicas completas legibles y con información clara, concisa y ordenada.
- c) Que la información remitida sobre estadística hospitalaria debe ser oportuna, veraz y completa, junto con un personal idóneo a cargo del Control Interno con la finalidad de mejorar la calidad de atención a los pacientes, paralelo con la responsabilidad médica para superar las negligencias médicas que últimamente estuvieron a orden del día, en el ejercicio de la profesión médica, ocasionando graves daños irreparables de la vida de los pacientes.
- d) Es la manera de garantizar un servicio de alta calidad, satisfaciendo las necesidades y expectativas que el cliente espera, lo que la Gerencia es la responsable general de las delicadas funciones de los paramédicos y médicos en

resguardo de la salud y la vida de los pacientes, aplicando rigurosamente las normas vigentes; en esta acción de buena gestión cumple un papel preponderante la acción de Control Interno.

1.5.2 Importancia

Los resultados de la investigación permiten a las Clínicas Privadas fortalecer su estructura de Control Interno en todas sus actividades y procesos con eficiencia, eficacia, económica y transparencia para alcanzar las metas y objetivos.

Asimismo, revela que este sistema de Control Interno sirve como medio de evaluación a las Clínicas Privadas que buscan su perfeccionamiento o superación en todos los niveles, así como su agresiva introducción como elemento coadyuvante en el proceso de cambios que viven actualmente las Clínicas Privadas.

Tiene como fin lograr estándares de calidad en los diferentes procesos y actividades que se desarrollan, para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los clientes.

1.6 Limitaciones del estudio

En cuanto al desarrollo del trabajo, no se han presentado mayores inconvenientes, por lo cual considero factible la investigación.

1.7 Viabilidad del estudio

Luego de haber planteado la investigación y culminado en el desarrollo de la misma, se ha determinado que se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo dicho estudio, en razón que son superables los esfuerzos de carácter económico, tecnológico y metodológico, entre otros; por lo cual considero que es viable la realización del presente trabajo.





CAPÍTULO II : MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedente de la investigación

En la visita realizada a las diferentes Facultades de Ciencias Financieras y Contables y en la Sección de Postgrado a nivel Universidades, se comprobó que con relación al tema materia de investigación, no existen trabajos que hayan abordado sobre dicho asunto, por lo cual considero que la investigación reúne las características y condiciones metodológica y temáticas suficientes para considerarla original, consecuentemente inédita.

Reseña histórica

La presencia social del control se remonta al origen del hombre social, está fuertemente vinculada a la necesidad de implementar un orden social en el cual se asume o distribuye determinadas tareas, ello se asimila a las carencias de confianza, su desarrollo inicial se produce en sociedades en las que estas características alcanzan manifestaciones culturales, incorporándose a sistemas de creencias y valores como las religiones, tiene diversas expresiones en distintas

culturas, las más conocidas son las occidentales donde se desarrollan 2 grandes corrientes, una anglosajona, surgida de las doctrinas del liberalismo clásico y de la mínima participación del Estado y la otra latina, con origen en el Estado y su acción de intervención.

En el Reino Unido la mención más temprana del control y revisión de gasto de gobierno se encuentra en una referencia al interventor del Ministerio de Hacienda en 1314.

En 1559, la Reina Elizabeth I, estableció que los interventores del reino ocuparan el cargo inmediato inferior a la reina, con la responsabilidad formal de revisar todos los pagos del Ministerio de Hacienda. Este sistema caducó gradualmente y en 1780, el Estatuto designó comisiones para revisar las cuentas públicas, a partir de 1834, las comisiones trabajaron en conjunto con el interventor del Ministerio de Hacienda, que fue encargado de controlar la aplicación de los fondos del gobierno.

En el año de 1319 en Francia, el Rey Felipe V creó la Cámara de Cuentas, con poderes administrativos y jurisdiccionales para el control de los negocios financieros de la corona, otorgándole preeminencia sobre el parlamento. Durante la Revolución Francesa, la Cámara de Cuentas fueron suprimidas, los revolucionarios asumieron el control del régimen y de los gobiernos provinciales, se modificó la organización territorial, así como la jurisdicción financiera, mediante Decreto del 28 de Setiembre de 1807, Napoleón organizó la actual Corte de Cuentas.

En España, los antecedentes más remotos datan de la creación en 1388, de la Sala de Contadores Mayores en la Corte de Castilla, la creación de la Casa de Cuentas de Valladolid por las Cortes de

Toledo en 1436 y las Ordenanzas dadas por Don Juan II en los años 1437 y 1442 a la Contaduría Mayor de Cuentas, consideradas piezas claves en el origen del Tribunal de Cuentas.

Mención especial merecen las Ordenanzas de los Reyes Católicos, que dan lugar a la separación de las Contadurías Mayores de Hacienda y de Cuentas. En 1828, se aprobó la Ordenanza que creó el Tribunal Mayor de Cuentas que estuvo vigente hasta 1851.

El control en el Tahuantinsuyo, existió una especie de sistema contable desarrollado a través de los quipus, que consistían en un conjunto de soguillas de distintos colores y anudadas de tal manera que pudieran representar cantidades; a los operadores de estos quipus se les denominaba Quipucamayocs y a sus revisores Tucuyricoc, encargados de controlar su corrección y exactitud.³

El Inca Garcilaso de la Vega, en sus Comentarios Reales, se refiere; hacían las cuentas y particiones por los nudos de sus hilos y con sus pedrezuelas, conforme al número de vecino de cada provincia, por los nudos se veían lo que cada indio había trabajado, los oficios que habían hecho, los caminos que había andado por mandato de sus príncipes y superiores y cualquiera otra ocupación en que se le había ocupado, todo lo cual se descontaba del tributo que le pertenecía ver.

En relación al sistema de vigilancia de los tributos y del patrimonio, Garcilaso refiere, a Veedores y pesquizadores que de secreto andaban en sus distritos viendo o pesquisando lo mal que hacía los tales oficiales y daban cuenta de ellos a los superiores, llamábase Tucuyricoc, que quiere decir el que mira todo.

³ Eduardo Hevia Vázquez. Fundamentos de la Auditoría Interna del Instituto de Auditores Internos de España, pag. 175.

El control en la Colonia, en el Virreinato del Perú existieron diversos mecanismos de control, tales como la Junta de la Real Hacienda, Virrey La Gasca,

- La Contaduría Mayor de Indias y España y el Tribunal del Consulado Rey Felipe II, 1593.
- La Secretaría, a cargo del libro de Razón de Cuenta, Virrey Toledo y la Contaduría de Cuenta y Recuentas, 1595.
- El Tribunal Mayor y Hacienda Real de Cuentas, creado por el Rey Felipe III de España, por Real Cédula de 1605.⁴

Al producirse la independencia y nacer la República, el entonces Tribunal Mayor y Hacienda Real de Cuentas adoptó el título de Tribunal de Cuentas, dependiente del Ministerio de Hacienda. En el gobierno del Presidente Leguía se contrató los servicios de una Misión por Edwin W. Remmerer para que efectúe un estudio sobre la administración pública, el 26 de Setiembre 1929 se aprobó el informe de la citada misión, expidiéndose un D.S. que crea la Contraloría General.

Hace ya muchos años que **Henry Fayol** decía que el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos señalando las debilidades y errores, las causas que los han originado y evitar que vuelvan a producirse.

Las normas precisan que control es cualquier acción tomada por la dirección de una organización para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos serán alcanzados.

Hay diversas acepciones de esta palabra: control administrativo,

⁴ Inca Garcilaso de la Vega. Comentarios Reales, pag. 65.

control de gestión, control contable, Control Interno, los cuales en conjunto, constituyen el sistema global de control de una organización, cuyos componentes están relacionados entre sí por una finalidad común, alcanzar los objetivos establecidos por la dirección, como todo sistema de control debe cumplir una serie de requisitos:

- Tener en cuenta la relación costo / beneficio;
- Ser capaz de detectar con rapidez y precisión las desviaciones;
- Informar sobre las causas que producen las distintas situaciones;
- Ser flexible y de fácil comprensión;
- Ajustarse a las características y a la gestión de la organización, y
- Respetar las personas.

Al control general de una organización establecido por sus propios directivos, se le llama Control Interno para distinguirlo de los controles externos a la misma, como son las leyes, reglamentos y regulaciones de todo tipo que la afectan.⁵

Esta expresión fue empleada por vez primera en el año 1949, en un estudio del American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), titulado Control Interno. Desde entonces, el término ha sido utilizado para describir el conjunto de controles existentes en un sistema, operación, actividad o unidad funcional de gestión, y en esencia, su evaluación y eficiente funcionamiento es la principal responsabilidad de la Auditoría Interna.

Las Normas indican que corresponde a la Auditoría Interna el examen y revisión de la idoneidad del Sistema de Control Interno y señala que los principales objetivos del Control Interno son asegurar:

⁵ FAYOL, Henry . El Control Administrativo de Gestión. Buenos Aires, 1989, pag. 183.

- La fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa;
- El cumplimiento de las leyes, regulaciones y contratos;
- La salvaguarda de los activos y
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.

En el año 1992 vio la luz un informe patrocinado por el Comité of Sponsoring Organizations, de la Nacional Comisión on Fraudulent Financial Reporting, más conocida como Comisión Treadway, así llamada porque su presidente fue John Treadway, un antiguo comisionado de la Securities and Exchange Comision (SEC) norteamericana.

La comisión publicó sus recomendaciones en 1987; y es la que más ha influenciado en todo el mundo en el desarrollo del Control Interno y de la función de Auditoría Interna.

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión (COSO) responde a una iniciativa del Sector Privado, dirigida y patrocinada por las siguientes instituciones:

- American Accounting Association (AAA).
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).
- Institute of Internal Auditors (IIA).
- National Association of Accountants (NAA), y
- Financial Executive Institute (FEI).

Precisamente, la diversidad de instituciones responsables del informe, es lo que ha dado impulso a la general aceptación y difusión de los nuevos conceptos de Control Interno en todo el mundo, por lo que es una publicación que los auditores profesionales y quienes quieran llegar a serlo deben conocer y manejar.

Este informe es el resultado de más de cinco años de trabajo y

esfuerzo, recogiendo las opiniones de Auditores internos y externos, legisladores, funcionarios públicos, directores financieros y de control directivo, expertos.

Una vez analizados sirvieron de base para las conclusiones de la Comisión Patrocinadora, que encargó la redacción de las mismas a la firma auditora Coopers & Lybrand, quien conjuntamente con el Instituto de Auditores Internos de España (IAI), fueron los traductores al idioma español del COSO en el año 1997.⁶

Base legal

a. Constitución Política del Perú

Artículo 9º.- El Estado determina la política nacional de salud. El Poder Ejecutivo norma y supervisa su aplicación. Es responsable de diseñarla y conducirla en forma plural y descentralizadora para facilitar a todos el acceso equitativo a los servicios de salud.

Artículo 10º.- El Estado reconoce el derecho universal y progresivo de toda persona a la seguridad social para su protección frente a las contingencias que precise la Ley y para la Elevación de su calidad de vida.

Artículo 11.- El Estado garantiza el libre acceso a prestaciones de salud y a pensiones a través de entidades públicas, privada o mixtas. Supervisa asimismo su eficaz funcionamiento.⁷

La Ley General de Salud N° 26842 establece que los establecimientos de salud y los servicios médicos de apoyo,

⁶ COOPERS & LYBRAND. “Los nuevos conceptos del Control Interno (informe COSO)”. Pag. 68.

⁷ Constitución Política del Perú. Título I de la Persona y de la Sociedad. Capítulo II Derechos Sociales y Económicos. Pag. 7.

cualquiera sea su naturaleza o su modalidad de gestión, deben cumplir los requisitos que disponen los reglamentos y normas técnicas que dicta el Ministerio de Salud; de conformidad con lo dispuesto por la Ley N° 26842, Ley General de Salud y de acuerdo con las facultades conferidas por el inciso 8) del artículo 118° de la Constitución Política del Perú, aprueba el Reglamento de Establecimiento de Salud y Servicios Médicos de Apoyo. El presente Decreto Supremo N° 013-2006-S.A. consta de ciento treinta y cuatro artículos, quince disposiciones complementarias y un anexo. ⁸

- b. **Las Normas de Control Interno** tienen como base legal y documental la siguiente normativa y documentos internacionales:

La nueva Ley General de Sociedades del Perú, que lleva el número 26887, en vigencia desde el primer día de Enero de 1998, marca un rumbo diferente y hasta cierto punto precursor, para el derecho societario peruano.

Según la Ley General de Sociedades en el Artículo 190° párrafo 2, indica que el Gerente es responsable del establecimiento y mantenimiento de una estructura de Control Interno diseñada para proveer una seguridad razonable de que los activos de la sociedad estén protegidos contra uso no autorizado y que todas las operaciones son efectuadas de acuerdo con autorizaciones establecidas y son registradas apropiadamente.⁹

⁸ Reglamento de Establecimiento de Salud y Servicios Médicos según Decreto Supremo N° 013-2006-SA. Publicada en Normas Legales el 25 de Junio de 2006.

⁹ Ley General de Sociedades N° 26887. Publicado en Normas Legales el 09 de Diciembre de 1997 en el Libro II Sociedad Anónima Sección Cuarta, Organo de la Sociedad en su Capítulo III Gerencia, pag. 155-325.

La Federación Internacional de Contadores que, a través de su Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (IAPC), emite actualmente las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs).

Según la NIA 400 –Evaluación de Riesgo y Control Interno, el término “sistema de Control Interno” significa todas las políticas y procedimientos de controles internos adoptados por la Gerencia de una entidad para el logro de los objetivos de la Gerencia de asegurar, hasta donde sea factible, la ordenada y eficiente conducción de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la Gerencia, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera contable.¹⁰

En el enfoque moderno el Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Señala que los componentes de la estructura de Control Interno se interrelacionan entre sí y comprenden diversos elementos que se integran en el proceso de gestión.

Por ello, en el presente informe es integra estos diversos conceptos de Control Interno en un marco que permita establecer una definición común e identificar sus componentes, en definitiva, se trata de ayudar a la dirección a mejorar los sistemas de Control Interno de sus organizaciones y ofrece a las partes interesadas una interpretación estándar de dicho control.

¹⁰ Federación de Colegios de Contadores Públicos del Perú – Junta de Decano, el 15 de Febrero del 2000, aprobó el Acuerdo N° 001-99-CTENA sobre la aplicación en el Perú de las Normas Internacionales de Auditoría, pag. 199.

Una vez diferido el Control Interno, el COSO precisa que consta de cinco componentes:

- **Entorno de control**

El entorno de control engloba una serie de factores que se menciona a continuación:

- Integridad y valores éticos
- Compromiso de competencia profesional
- Consejo de Administración o Comité de Auditoría
- La filosofía de dirección y el estilo de gestión
- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

- **Evaluación de los riesgos**

En el proceso de evaluación de riesgos se concentra los siguientes factores:

- Objetivos globales
- Objetivos asignados a cada actividad
- Riesgos
- Gestión del cambio

- **Actividades de control**

En esta actividad de control se pretende demostrar los siguientes tipos de factores:

- Análisis efectuados por la dirección
- Gestión directa de funciones por actividades
- Proceso de información
- Controles físicos
- Indicadores de rendimiento
- Segregación de funciones

- **Información y comunicación**

En este componente menciona los siguientes factores:

- Estrategias y sistemas integrados
- Calidad de información
- Comunicación interna
- Comunicación externa
- Medio de comunicación

- **Supervisión**

En esta actividad existe una gran variedad de factores que son:

- Actividad de supervisión continuada
- Evaluaciones puntuales
- Comunicación de deficiencias

Con el tiempo, la importancia del Control Interno para el éxito de una organización ha sido reconocido dicho componente internacionalmente por las principales organizaciones mundiales especializadas en materia de Control Interno. ¹¹

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Control Interno

En el desarrollo del trabajo encontramos en lo referente a Control Interno que existen diferentes puntos de vista a este tema.

Conociendo la importancia del Control Interno, todo ello hizo que las organizaciones lo utilizaran como base en su protección; el mismo que se hizo a través de todos los instrumentos pertinentes, la cobertura adecuada de las posibles contingencias y la verificación de los sistemas de preservación y registro, tal es así que:

¹¹ COOPERS & LYBRAND. Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO), Pag. 75.

Holmes, Arthur W. indica lo siguiente:

“Por ende al realizarse un estudio sobre Control Interno se sugiere que todos los aspectos deben ser tomados por el comité de procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores denominado “Elementos del Control Interno” de un sistema, el mismo que define el Control Interno como un plan de organización, donde todos los métodos deben ser coordinados con el fin de proteger los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promoviendo desde luego la eficiencia en las operaciones y estimulando la adhesión a las prácticas ordenadas por la Gerencia.

Es así que el Control Interno se refiere a los métodos seguidos por una compañía para proteger sus activos y a la empresa en contra del mal uso de los activos, para evitar que se incurra indebidamente en pasivos, para asegurar la exactitud y la confiabilidad de toda la información financiera y de operación, para evaluar la eficiencia de las operaciones y cerciorarse si ha habido una adhesión a la política que tenga establecida la compañía.¹²

Entonces la evaluación del Control Interno constituye la base para determinar la extensión de las pruebas al revisar las transacciones financieras. El efecto que tiene sobre la auditoría la instalación y la operación de un sistema adecuado al Control Interno en la actualidad gira en torno de las técnicas de auditoría de la revisión, del análisis, del muestreo estadístico y

¹² HOLMES, Arthur W. y OVERMYER, Wayne S. PRINCIPIOS BÁSICOS DE AUDITORIA, Compañía Editorial S.A., México 1996, p.537

pruebas selectivas, culminando en una evaluación y en una opinión profesional con respecto a una adecuada presentación de la información financiera.

Sobre este particular, **Delgado Zuloeta, Guido Pedro**, nos da el siguiente alcance:

“El Control Interno como una expresión para describir todas las medidas tomadas por los propietarios y directores de las empresas para dirigir y controlar a los empleados. A medida que una empresa crece en tamaño, rápidamente alcanza el punto en el cuál el propietario o Gerente ya no pueden mantenerse informado de las actividades de los empleados y de la forma en que cumplen con las responsabilidades que les ha sido asignadas.”¹³

Este autor señala que, mientras que en las pequeñas empresas el propietario puede observar gran parte de la labor de su personal, puede disponer de un conocimiento directo de las existencias, del importe de los ingresos de Caja y de Salidas necesarias de las cuentas a pagar y a cobrar. Pero cuando las operaciones aumentan en volumen necesariamente pierde el contacto con estas operaciones.

Luego agrega que se debe confiar más en sus empleados porque escapa a la capacidad mental y física de cualquier persona, mantenerse informado sobre las actividades de la empresa. En cuanto a la custodia de los activos y al cumplimiento de sus funciones de acuerdo con su voluntad; y

¹³ DELGADO ZULOETA, Guido Pedro. LOS FRAUDES EN LA CONTABILIDAD DE EMPRESAS COMERCIALES E INDUSTRIALES Y EL CONTROL INTERNO, Editorial San Marcos, Primera Edición; Lima-Perú 2000, Pag.195.

la provisión de información digna de confianza sobre la que tanto él como otros pueden fundamentarse satisfactoriamente en torno a importantes decisiones en cuanto operativas y financieras.

De esta manera, cualquier empleado puede ser o llegar a ser deshonesto incompetente, descuidado, es necesario establecer procedimientos elaborados para hacerlos directamente responsables de cualquier irregularidad o falta en su conducta y para incitarlos a evitar dichas irregularidades y faltas.

También se puede señalar que el Control Interno actualmente no tiene límites y va más allá de las áreas de contabilidad y finanzas, ya que así podrá comprender la información periódica de las operaciones programadas de entrenamiento del personal, estudio de tiempo de las operaciones y movimientos, todo ello debido a que el Control Interno abarca todas las áreas de la empresa.

Al desarrollar el Control Interno encontramos que **Olivera Milla, Marino Tenorio**, nos sugiere lo siguiente:

- **“La duración pone en todo momento el cuadro esperado de operaciones y resultados, pudiendo de esa forma prever las situaciones y elaborar decisiones más acertadas.**
- **Se dispone de un instrumento por el cual el trabajo de la empresa se desarrolla de acuerdo a un plan General y Gerencial coordinado.**
- **Se posibilita la adopción de medidas y decisiones con la suficiente anticipación permitiendo juzgar los acontecimientos con la perspectiva adecuada.**

- Ayuda al manejo financiero de la empresa.
- Sirve para evaluar la eficiencia de los jefes responsables.
- Hace partícipe en las tareas de programación y decisión a una mayor cantidad de responsables, impulsándolas a actuar eficazmente en la concreción de planes.
- Impone a los ejecutivos no sólo responsabilidades operativas, sino también responsabilidades financieras.
- Considerar las ventajas del Control Interno, no debemos olvidar que de ninguna manera supe el contenido de la dirección, configura una de sus herramientas que puede y debe emplear para llevar a buen destino a la empresa. El esfuerzo directivo es siempre necesario y quizás aumente, además de tener que resolver los problemas diarios de prever la solución de los futuros.

Asimismo se puede señalar que los objetivos del Control Interno son tres:

- La obtención de la información financiera correcta y segura;
- La protección de los activos del negocio; y
- La promoción de eficiencia de operación.

Es conveniente tener un conocimiento profundo de los principios básicos que tiene el Control Interno a efectos de no pasar por alto ninguna información pertinente.

Los puntos siguientes deben ser considerados como principios básicos:

- **Determinar si las cuentas por cobrar representan créditos auténticos de la empresa.**
- **Determinar si las cuentas por cobrar tales como figuran expresadas, se realizarán como activos utilizables, esto es sí son cobrados.**
- **Determinar si las cuentas por cobrar, están debidamente clasificadas y adecuadamente presentadas en el balance general.**
- **Determinar si las operaciones de ventas asentadas en los saldos de las cuentas, han sido registradas en el período adecuado.**
- **Determinar si han sido hechas las provisiones por pérdidas sobre créditos incobrables y por descuentos y fletes admisibles, devoluciones, ajustes, etc. y si estas provisiones son adecuadas.**
- **Determinar si los créditos que han sido prendados, descontados, cedidos o vendidos se encuentran debidamente detallados.**
- **También para examinar las cuentas por cobrar que representan obligaciones reales poseídas por el cliente se debe tener en consideración que el auditor puede examinar el punto bajo dos formas:**
 - **Puede examinar las operaciones implicadas en los saldos a la fecha del examen y los cobros**

efectuados después de esa fecha.

- De acuerdo a los principios de Control Interno debe confirmarse los saldos de los clientes por medio de correspondencia directa con los deudores.

El Control Interno, no sólo tiene como objetivo evitar o reducir los fraudes, sino que también salvaguarda en contra de la ineficiencia y promueve la seguridad de que las políticas de operaciones están siendo cumplidas por personal competente y leal.

El Control Interno se puede clasificar como control administrativo y control financiero. El Control Interno administrativo, normalmente, se refiere a actividades que no se pueden considerar de naturaleza financiera. El Control Interno financiero se refiere a las actividades financieras, también puede describirse como un sistema en que la responsabilidad de quien maneje los activos y el trabajo de una persona sea comprobado por otra persona.

El objetivo del Control Interno en área de las cuentas por cobrar comerciales, sería ofrecer la seguridad de que todos los importes recibidos por la empresa sean depositados íntegramente y con prontitud en las cuentas bancarias de la empresa y registradas correctamente de acuerdo a su origen, tipo de cobranza y fecha de recepción.

Las cuentas por cobrar comerciales que razonablemente se esperan sean realizadas en efectivo o en otros activos utilizados dentro del ciclo de operaciones de la empresa, se considerarán activos circulante. Las cuentas por cobrar comerciales no cobrables dentro del ciclo de operaciones

deberán presentarse como no circulante.

También la utilización del cuestionario del Control Interno, evaluarán la medida de controles que tiene la empresa para controlar las cuentas por cobrar, de modo que donde se note insuficiencia pueda profundizarse el examen.”¹⁴

Por tanto una operación efectiva de un sistema de Control Interno dependerá de registros contables y financieros que estén debidamente diseñados y que se lleven en forma adecuada y de una segregación efectiva de las funciones del personal de la compañía. Ya que los diversos procedimientos de control se describen como el sistema del Control Interno.

Por consiguiente el Control Interno comprende el plan de organización y métodos coordinados y medidas adaptadas en una empresa para salvaguardar sus activos verificar la precisión y confiabilidad de su información contable, promover la eficiencia operativa y estimular su adhesión a las políticas prescriptas por la dirección. Entonces un sistema de Control Interno reconoce que se extiende más allá de los aspectos vinculados directamente con las funciones de los departamentos contable y financiero. Dicho sistema podría incluir control presupuestario, costos "standard", informe periódico sobre operatividad, análisis estadístico y su respectiva difusión en programa de adiestramiento con la finalidad de ayudar al personal en el cumplimiento de sus responsabilidades y un personal de auditoría interna para brindar a la dirección una seguridad adicional respecto a los procedimientos que ha instituido a la extensión en que efectivamente son llevados a cabo.

¹⁴ OLIVERA MILLA, Marino Tenorio. EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES DE LA EMPRESA HOGAR S.A., Editorial San Marcos, Tercera Edición, Perú 1990, Pag. 187.

Por eso el Control Interno abarca con propiedad actividades en otros campos como por estudios de tiempos y movimientos pertenecientes al dominio de la ingeniería y el empleo de controles de calidad mediante un sistema de inspección que fundamentalmente es una tarea de producción.

Por ende lo dicho anteriormente sobre el Control Interno es sumamente útil ya que nos permite comprender el número y la variedad de los medios de que dispone la dirección para controlar los actos de sus empleados. Sin embargo, es una definición demasiado amplia para los fines de la auditoría. Los auditores no están capacitados, ni por su formación ni por su experiencia para revisar el Control Interno en un sentido tan amplio. Ya que se espera que los auditores sean capaces de producir y de verificar información financiera; no se espera que sean expertos en estudios de tiempos y movimientos, en aplicación de controles de calidad o en el desarrollo de programas de adiestramientos.

Es así que puesto que el informe tipo breve del auditor manifiesta que el examen ha sido realizado de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y una de estas normas requiere un adecuado estudio y evaluación del Control Interno en cada examen respecto al cual tenga que emitir una opinión.

Asimismo la mayoría de las transacciones con un cliente, implica el cobro o pago de dinero en algún momento; el dinero, dada su liquidez puede ser objeto de desfalco o manipulación. Se producen muchas pérdidas debido a que el efectivo que

ingresa en las oficinas del cliente es retenido por el empleado encargado de cobrarlo.

Los objetivos del sistema de Control Interno sobre las cuentas por cobrar comerciales intentan asegurar que:

- La empresa cobra todo el dinero que le corresponde; y
- La cantidad de dinero recibido sea anotado inmediatamente después de su recepción en los registros contables y depositada sin demora, normalmente en la cuenta bancaria de la empresa.

De esta manera el sistema de Control Interno que debe tener la empresa para asegurar que percibe todo el dinero que debe percibir diferirá según la naturaleza del cobro. En el caso de cobros de partidas tales como ventas al crédito, normalmente habrá un registro de la cantidad de la transacción antes de que perciba el dinero en efectivo. El Control Interno sobre estas pautas del negocio debe asegurar que tales transacciones se registren debidamente en los registros contables para dejar constancia de la cantidad que se deberá percibir y que retomen las medidas adecuadas para que efectivamente sea así, si se efectuarán ventas al contado, puede no existir un registro previo de la cantidad a percibir por la empresa con el que se pueda comparar los cobros reales, y por lo tanto deberá ejercitarse el control de otra manera.

Entonces una de las funciones del Control Interno dentro de un proceso contable o administrativo que debe cumplir con un estudio de un sistema de Control Interno financiero que pueda tomar la forma de un interrogatorio oral o de cuestionarios preparados para cada sección de la auditoría. Por ello es

aconsejable que en un examen inicial se debe enfocar el estudio del Control Interno desde el punto de vista de las operaciones financieras, de manera que puede determinarse el flujo de trabajo del personal de contabilidad. Para cada sección funcional de la auditoría existe un cuestionario de Control Interno, los cuestionarios pueden aumentarse o reducirse en cada examen según las circunstancias que lo demanden.

De otro lado, si las cuentas por cobrar son relativamente grandes, el estudio que haga el auditor a la cobrabilidad deberá ser dirigida de acuerdo a la estimación que haga para cuentas incobrables. Como base para el estudio, se debe obtener una cédula por vencimientos de las cuentas por cobrar a la fecha del balance general. Esta misma cédula puede usarse también para el trabajo de confirmación de fin de año o para comparación con las células correspondientes usadas en la confirmación entre ejercicios.

Se debe examinar las sumas verticales y horizontales y cotejar los totales con el mayor general, la exactitud del saldo de la cuenta individual y los vencimientos deberán examinarse a partir del mayor auxiliar.

Así la mejor incidencia de que una cuenta por cobrar es cobrable es el hecho de su cobro posterior. Por lo tanto, con referencia a los registros de caja del período posterior al estudio, al revisor puede indicar cobros subsecuentes en la cédula de cuentas por cobrar por un período posterior a la fecha del balance general.

Las cuentas no cobradas en el período posterior deberán discutirse con el gerente de créditos anotando los comentarios.

De esta manera, el auditor debe pasar todos estos factores y formarse una opinión respecto a las cuentas incobrables. Si las cuentas por cobrar están constituidas por un gran número de cuentas relativamente pequeñas, el volumen de estas normalmente es demasiado grande para la evaluación de la cobrabilidad sobre una base de cuentas por cuentas.

Por lo tanto las pruebas de cobrabilidad del auditor debe dirigirse principalmente al estudio de la relación entre las pérdidas por cuentas incobrables y el volumen de las ventas al crédito como medio de estimar las pérdidas correctas por cuentas incobrables.

Así tenemos que los procedimientos del cliente para la formulación del porcentaje, puede ser revisado por el auditor en una fecha intermedia, la aplicación del porcentaje a las ventas al crédito puede comprobarse al final del año como prueba general del gasto por conceptos y de la estimación de las mismas.

Desde el punto de vista, el auditor debe hacer pruebas del corte para cerciorarse que las operaciones que afectan a las cuentas por cobrar han sido registradas en el período adecuado. Debido a que las operaciones críticas son aquellas próximas a las fechas del balance general, las pruebas del costo obviamente deben practicarse al final del año. Las operaciones más importantes que entren en las cuentas por cobrar son: ventas y devolución y rebajas sobre ventas.

Indudablemente, el auditor debe estudiar la naturaleza de las cuentas por cobrar y determinar lo adecuado de su clasificación en las secciones de circulante y no circulante del Balance General.

Es así que la preparación del cuestionario debe hacerse al iniciar el trabajo de ser posible durante la revisión detallada. El programa de auditoria puede entonces abarcar todos los aspectos y condiciones desfavorables revelados por el cuestionario. La exactitud de las respuestas y la efectividad de los procedimientos establecidos deben ser verificados por el auditor que haga la revisión de las cuentas por cobrar, conforme al programa de trabajo.

Entonces las respuestas afirmativas indicarán que existen condiciones satisfactorias en el área de las cuentas por cobrar, una respuesta negativa indicará una falla o punto débil que el auditor juzgará como primera o segunda magnitud, dependiendo a su juicio de la importancia que puede tener respecto a las pérdidas o errores a que pueda conducir esa falla. Asimismo la columna de observaciones se usará para explicar las atenuantes en caso de que las respuestas sean negativas.

Por otro lado cuando hay fraude en las fases de control administrativo, éstas son tres: en la operación, documentación y contabilización.

Por tanto, el fraude es un acto desleal que se debe más a la falta de conocimiento, por la ausencia de control. En la operación de las fases administrativas nos encontramos con una serie de irregularidades; si comenzamos a analizar

podremos ver que muchas veces los fraudes se cometen por una mala administración. Por ejemplo: El cajero, lleva libros de contabilidad, maneja efectivo y documentos lo cual hace más factible a cualquier sustracción o manipulación de dinero o documentos.

Los fraudes en la documentación pueden darse por manipuleo si un empleado está en condiciones de producir notas ficticias de crédito por devoluciones y rebajas sobre ventas, puede entonces, hacer para créditos a cuentas a cobrar para cubrir intercepciones de cobranzas de clientes. Asimismo, pueden fraguarse autorizaciones para eliminar cuentas a cobrar pasándolas a deudores incobrables.

Cuando los distintos motivos y las posibilidades de errores o fraudes contables se nos aparecen claros y cuando se ha resuelto ya el problema de su prevención no puede uno todavía figurarse que con una buena contabilidad y una estricta organización se excluyen así las irregularidades. Por el contrario es preciso estar constantemente sobre aviso y es provechoso saber como y en que sitios se esconden más a menudo las irregularidades contables, voluntarias o no.

Existen en los libros determinados lugares que a causa de dificultades de orden técnico, son especialmente espinosos sobre este particular; otros ofrecen en gran manera la posibilidad de cometer incorrecciones y ejercen un verdadero atractivo sobre el espíritu mal intencionado de los contables, poco delicados.

De ahí que la experiencia enseña que determinadas operaciones comerciales ofrecen ocasión y tentación de un

modo superlativo para cometer faltas o fraudes contra la verdad y exactitud de la contabilidad. Podemos hablar, pues de puntos peligrosos con los cuales resulta conveniente familiarizarse.

En primer lugar hay que decir que en relación al hallazgo de tales faltas no pueden esperarse recetas ni indicaciones exactas, pues, la infinita variedad de la vida comercial que nunca puede abrazarse en su totalidad se opone a ello. No obstante la experiencia nos enseña hacia donde hemos de dirigir la atención desde el primer momento, al proceder al examen de los libros donde se ha cometido error, ya sea de buena fé o con mala intención, y cuáles son los hechos propicios a despertar la desconfianza.

También es útil saber inmediatamente como seguir la pista de algo que nos inspira desconfianza y qué medidas hay que usar para evitar que puedan hacerse desaparecer una huella o que al culpable le sea posible eludir su responsabilidad.

Estos mismos errores o fraudes en contabilidad se dividen en: Formales y materiales, para librarse de los errores formales es preciso observar estrictamente las reglas fundamentales de la contabilidad expuestas anteriormente. Los errores materiales son más profundos, y para descubrirlos es necesario examinar si el contenido de libros concuerda con las operaciones comerciales de hecho. Para tener una base de ello es preciso disponer de toda la documentación del negocio, correspondencia, comprobantes de caja, facturas de compra y de venta, guías de remisión, contratos y compromisos en general con terceros, etc. Hay que partir del principio de que los libros han de dar testimonio de todas las operaciones que puedan

influir la situación de la empresa y no debe olvidarse que como un testigo digno de tal nombre, la contabilidad no debe añadir ni excluir nada de lo que caiga dentro del círculo de aquellos hechos.

También la investigación se efectúa por duplicado. En primer lugar se lleva a cabo el examen para comprobar si verdaderamente la totalidad de las operaciones comerciales concuerdan, sin errores ni lagunas, con el contenido de los libros, compulsando los documentos antes citados con los registros contables.

Por ende hay que tener en cuenta con la mayor exactitud que no solamente debe existir un comprobante para cada asiento, si no que también toda operación susceptible de influir materialmente en el estado del negocio, consta en la documentación y ha sido registrada así mismo puede observarse lo conveniente que es en este sentido que las pruebas de las operaciones puramente internas como trasposos de cuentas, modificaciones de inventarios, amortizaciones, etc.; sean conservadas y resalte la importancia de las mismas. Careciendo de tales justificaciones que son necesarios para su propio descargo, el contable no debería estar autorizado para registrar asiento alguno.

En este caso, para evitar los fraudes se han tomado medidas técnicas como es el Control Interno. Así la evaluación del Control Interno es la clave para las determinaciones de la extensión del examen de las operaciones financieras. La influencia que se ejerce al practicar la Auditoria en la implementación de un adecuado Control Interno, es para el efecto de que la Auditoria asuma una aplicación que gira alrededor de la inspección, análisis, muestreo y pruebas culminando en la firme evaluación y criterio final con relación a

la presentación de los datos financieros. Es por ello que el Control Interno puede ser administrativo o financiero.

Así, el Control Interno administrativo pertenece normalmente a actividades que no son directamente de naturaleza financiera, como lo ejemplifica la política de una compañía en el sentido de que cada uno de sus vendedores viajeros deben preparar y enviar a la oficina principal un Informe diario en que indiquen las visitas practicadas, los pedidos recibidos, los rechazos y las razones para los mismos.

Por tanto el Control Interno financiero; pertenece a las actividades financieras y puede caracterizarse por la separación de las obligaciones del personal en el manejo efectivo y en el registro de las operaciones de cajas relativas. El Control Interno financiero también puede ser descrito como un sistema en el cual la contabilidad monetaria y el trabajo de una persona, está verificado por otra persona sin duplicación de esfuerzo o de funciones.

Asimismo, la operación de un sistema de Control Interno financiero depende del diseño adecuado y operación efectiva de registros contables y financieros, así como la separación de las obligaciones del personal de la compañía. Por eso para adiestrarnos con los medios de evitar el fraude mediante medidas de Control Interno; tenemos que conocer los principios del Control Interno financiero.

En este punto de vista el autor, Cashin James nos hace mención a lo siguiente:

“El hecho de que el Control Interno financiero efectivo está basado en el concepto de carga y descarga de responsabi-

lidades y obligaciones, los principios básicos del Control Interno financiero son como sigue:

- Las operaciones contables y financieras deberán estar separadas y ninguna persona deberá estar en completo cargo de una operación comercial. Un empleado no deberá tener acceso simultáneamente a un registro contable y al material o datos que fundamentan dicho registro.
- La responsabilidad para el desempeño de cada obligación debe ser fija en cada persona.
- Deberá utilizarse pruebas de exactitud con objeto de asegurar lo correcto de la operación de que se trate así como de la contabilidad subsecuente.
- Si es posible, los empleados deberán retarse en un trabajo y deberán apoyarse las vacaciones para quienes estén en puestos de confianza. De esta forma se reducen las oportunidades de fraude.
- Las instrucciones deberán ser por escrito en forma de manual de operaciones.
- El principio de la cuenta de control deberá utilizarse en todos los casos. El uso de las cuentas de control gire como prueba de exactitud entre los saldos de las cuentas y entre los empleados.
- Deberá utilizarse el sistema de contabilidad por partida doble. Sin embargo, no constituye un sustituto para un control financiero interno protector.

Cuando se implementa controles internos financieros, el personal debe ser separado por funciones como: los que autorizan e inician operaciones, los que ejecutan operaciones, los que tienen bajo su responsabilidad al

activo, obligaciones o ingresos resultantes de la operación.

También tenemos las características del Control Interno fiable que sirven para clarificar las definiciones del Control Interno para lo cual es necesario realizar un breve comentario de ellas.

Con respecto a los sistemas de procedimientos de autorización y de registro diremos que al diseñar el sistema, es importante que los formatos y procedimientos establecidos permitan la revisión y autorización de todas las transacciones antes de que éstas queden registradas en los libros de contabilidad de la empresa.

Así el catálogo de cuentas y el manual de contabilidad constituyen también unos componentes esenciales del sistema. Las cuentas incluidas en el catálogo constituyen el marco básico de todo el sistema de contabilidad y facilitan la recopilación y clasificación de las diversas transacciones. El manual de contabilidad describe los conceptos de autoridad, responsabilidad y obligaciones, así como perfila el método con que debe realizarse el trabajo de contabilidad para alcanzar los objetivos de la empresa de la forma más eficaz y económica.”¹⁵

Entonces el plan de organización es la estructura de una organización que variará dependiendo de la naturaleza de la empresa, su método de funcionamiento, tamaño, número de componentes de la organización y su distribución geográfica. Lo que tienen en común las empresas que aspiran a contar con unos planes de organización satisfactorios son:

¹⁵ CASHIN, James A.; NEUWIRTH, Paul D. y LEVY, John F.. MANUAL DE AUDITORIA. Tomo 1, Editorial Océano, Biblioteca Master Centrum, España 1996, Pag. 371.

- **Independencia de la organización.** Un plan de organización satisfactorio permitirá una separación adecuada de las funciones operacionales, de custodia, contabilidad y auditoría interna. Debería existir una separación de responsabilidades de forma que los registros que se mantienen fuera de cada departamento sirvan de control sobre las actividades de los mismos. Además, debería existir una separación entre la custodia de los activos y la contabilización de tales activos o el registro de las transacciones relacionadas con ellos.
- **Líneas de responsabilidad.** Dentro de los departamentos deben existir definiciones inequívocas de las responsabilidades, de acuerdo con las normas y procedimientos globales establecidos por la dirección. Además, debe existir una correcta delegación de autoridad al personal específico con el fin de que éstos cumplan con sus responsabilidades de forma eficiente y eficaz.

Por ello la fase más importante en la preparación de un plan de organización eficaz es la creación de una declaración de las normas, objetivos y procedimientos generales de la empresa, siendo ésta preparada con mucho cuidado y de forma que resulte aceptable. Sin estos útiles básicos, no se puede establecer ningún plan eficaz. La segunda fase de la preparación del plan consiste en la confección de un organigrama en donde se representen las diferentes líneas de responsabilidad y se enumeren las competencias funcionales relacionadas. El manual de contabilidad y el catálogo de cuentas proporcionan el medio para preparar los estados financieros y operacionales periódicos para fines de control.

En el caso de las prácticas de sondeo, existe una cierta duplicación en las cualidades y de las dos características comentadas anteriormente. En las prácticas de sondeo se incluye la división de obligaciones o competencias y el sistema de procedimientos de autorización y registro, mas se incluyen también los diversos procedimientos de comprobación de errores que deberían realizarse en relación con el mantenimiento de los registros de la empresa.

Por otro lado, la calidad del personal, es sin duda indudable las características anteriores pero estas no pueden resultar eficaces a no ser que los altos cargos y empleados clave de la empresa sean competentes para cumplir con sus obligaciones de manera eficaz. Es así que la calidad debe incluir la ética, inteligencia, dedicación y responsabilidad de un individuo. El auditor cuenta con unos medios limitados para juzgar en un principio esta característica pero, con el tiempo, puede efectuarse una valoración razonable observando y auditando el trabajo realizado por los individuos clave. Disponer de un grado de calidad en proporción a las responsabilidades debería cotejarse desde ambos lados. Esto es, el auditor debería considerar a un individuo aparentemente inteligente y ambicioso que parece encontrarse satisfecho con un puesto bajo dentro de la empresa, con el mismo escepticismo que el individuo que parece incompetente situado en un nivel alto.

De ahí que el sistema fiable, se puede diseñar sin problemas ya que cualquier sistema mediante organigramas complejos, manuales voluminosos y declaraciones detalladas de los procedimientos operacionales, pero si los directivos no hacen que funcione como se había proyectado, entonces este sistema tan laborioso existe únicamente sobre el papel. Se

pueden plantear únicamente unas conclusiones provisionales en la evaluación de las cuatro primeras características. Un auditor debe realizar las pruebas objetivas dentro de los controles importantes en los que pretende basarse para determinar si el sistema, en efecto, funciona eficazmente tal y como se había previsto. Si no se realizan estas pruebas objetivas, el auditor se basará únicamente en sus conocimientos sobre el papel y testimonios verbales y esto a su vez es muy peligroso.

Al respecto, encontramos que la dirección tiene la responsabilidad de diseñar un sistema, coherente con las características anteriormente mencionadas, que sirva para proteger los activos de la empresa y que, entre otras cosas, permita asegurar que los estados financieros son correctos. Además debe verificar el sistema para cerciorarse del cumplimiento de los procedimientos establecidos, de que se tienen en cuenta los cambios en la situación operacional y que se adoptan las medidas correctoras oportunas cuando existan anomalías en el sistema. Sin embargo, puede delegar parte de la función política de la empresa en el auditor interno.

Dentro de este papel el auditor interno tiene que evaluar y revisar el sistema de Control Interno para medir la eficacia de los departamentos o divisiones en la realización de las tareas asignadas a los mismos. El auditor interno, como representante de la dirección, se preocupa de que cada unidad de la empresa entienda su cometido, salvaguarde los activos de la empresa, mantenga registros correctos, se gestione o con eficacia y encaje correctamente con otras unidades para cumplir los objetivos globales de la empresa. Los auditores internos no deberían representar la parte rutinaria de las

comprobaciones y acciones de ajuste inherentes a la correcta separación de obligaciones, sino que deberían proporcionar también un nivel de Control Interno más elevado.

Por tanto, las similitudes existentes entre los auditores externos e internos están relacionados con la mecánica y técnica del sistema. Sin embargo, los objetivos finales presentan grandes diferencias. Puesto que, de hecho, estas similitudes existen en los procedimientos, el auditor independiente puede y debe basarse en el trabajo interno para reducir el campo de acción de su trabajo. El auditor independiente, al determinar en qué medida debería basarse en los trabajos de auditoría interna, debería considerar tres factores:

- **La competencia de los auditores internos.** El auditor independiente debería investigar las aptitudes del personal de auditoría interna, incluyendo factores como las normas que utiliza el cliente en la contratación, formación y supervisión de este personal.
- **La independencia de los auditores internos.** La independencia de los auditores internos dependerá en gran medida sobre el nivel de la organización a quien dé parte de sus hallazgos y el nivel que tenga de responsabilidad administrativa.
- **La evaluación del trabajo de los auditores internos.** Una vez que se hayan considerado los dos primeros factores, el auditor independiente debe verificarse si el trabajo fue realizado a un nivel profesional aceptable. Para hacerlo, se debe considerar el alcance del trabajo, los programas de auditoría utilizados y la evidencia documental de que el

trabajo era completo y las conclusiones justificadas. Se deberían revisar los resultados examinando algunas transacciones iguales o similares a las verificadas por el auditor interno.

Es así que el auditor independiente tiene la intención de basarse en el trabajo del Control Interno, una planificación anticipada de sus necesidades permitirá delinear mejor los límites entre ambos y de esta forma podrá lograr sus objetivos con mayor eficiencia.

Por lo tanto, la opinión estándar que expresan los auditores independientes sobre los estados financieros afirma que el trabajo que realizan se efectúa de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas. Esta norma hace hincapié en la fiabilidad que el auditor puede atribuir al sistema de Control Interno y la determinación por su parte de la amplitud y alcance de las comprobaciones y procedimientos de auditoría. Por consiguiente debe resaltar la comprobación del Control Interno y la verificación por parte de los auditores, de la fiabilidad del mismo, parte del supuesto de que parece satisfactorio en su revisión inicial. Existen muchas entidades pequeñas que solicitan la realización de una auditoría pero, debido a su tamaño, cuentan con pocos o ningún procedimiento de Control Interno. Si se Constata esto de forma inmediata, no es necesario hacer hincapié en el Control Interno sino más bien en la comprobación de los saldos de las cuentas. La tercera norma de ejecución del trabajo exige la redacción de un memorando donde, en su caso, se indique la existencia de poco o ningún Control Interno.

Una vez que se implantan los controles internos, éstos deben observarse y controlarse ya que no funcionarán sin supervisión. Por ello, la administración debe tener cuidado con los empleados que sean descuidados en cumplir lo que se les haya señalado en el área del Control Interno. De ahí que uno de los propósitos de un sistema de Control Interno y de la auditoría interna es prevenir los errores y fraudes. Los errores en la contabilidad pueden ser sin intención e intencionales. Sino se descubre y corrige un error, puede dar como resultado estados financieros incorrectos. Un error sin intención es aquel en el cual se aplicaron incorrectamente los principios de contabilidad o uno que tenga un error aritmético o alguna omisión, en cuyo caso se ha dejado de hacer un asiento contable.

De este modo, una vez que se implantan los controles internos, éstos deben observarse y controlarse ya que no funcionarán sin supervisión. Por ello la administración debe tener cuidado con los empleados que sean descuidados en cumplir lo que se les haya señalado en el área del Control Interno. Uno de los propósitos de un sistema de Control Interno y de la auditoría interna es prevenir los errores y fraudes. Los errores en la contabilidad pueden ser sin intención e intencionales. Sino se descubre y corrige un error, puede dar como resultado estados financieros incorrectos.

Holmes Arthur, nos indica los principios del Control Interno en una organización, dándonos un mayor alcance en su obra en lo siguiente:

“Los procedimientos generales y las precauciones comunes aplicables en las condiciones que se hallan

habitualmente en las organizaciones comerciales con respecto a la instalación de un sistema de Control Interno. Para lo cual al formular un sistema de estos, el personal debe quedar segregado de acuerdo con sus funciones en la siguiente forma:

- Los que ordenan o autorizan las transacciones;
- Los que ejecutan las transacciones; y
- Los que son responsables del resultado de las transacciones.

De este modo el sistema debe adherirse a los principios de Control Interno expuestos anteriormente, una vez instalado, el sistema debe vigilarse y controlarse constantemente; no deberá operar sin supervisión.

Desde el punto de vista del Control Interno, las transacciones comerciales pueden dividirse en las clases siguientes: adquisición de activo y de servicios, ventas de activo y servicios, recepción de dinero en efectivo, desembolsos en efectivo y transacciones internas.

La comprensión de procedimientos de Control Interno relacionados con transacciones de venta se obtiene mediante una experiencia previa con el cliente, investigaciones, observación y examen de los documentos.

Las evaluaciones de efectividad de objetivos de Control Interno para transacciones de ventas se combinan subsecuentemente con las evaluaciones de objetivos de Control Interno respecto a otras clases de transacciones

relevantes. El riesgo de Control Interno resultante para cada afirmación se correlaciona luego con el riesgo de detección y se diseñan las pruebas sustantivas apropiadas.”¹⁶

Entonces las ventas pueden realizarse ya sea de contado o a crédito. Las ventas de contado se consideran dentro de las transacciones de entradas de efectivo. Debido a que surtir un pedido de ventas requiere la entrega de inventario, el costeo de los artículos vendidos se considera como una función de registro asociada con transacciones de ventas. Sin embargo, los controles internos asociados con la adquisición y custodia de inventarios se tratan dentro del ciclo de erogaciones.

De acuerdo con la segunda norma de auditoría, el auditor está obligado a trabajo y de campo y evaluar el riesgo de control para todas las afirmaciones importantes contenidas en los estados financieros.

De otra parte las entradas de efectivo podrán provenir de transacciones de ingresos, de préstamos a corto y largo plazo de la emisión de acciones representativas de capital social y de la venta de inversiones y otros activos. Pero se limita a ventas de contado y cobros a clientes, derivados de ventas a crédito resultantes de transacciones del ciclo de ingresos.

Así, el procedimiento para obtener una comprensión de los procedimientos de control para las transacciones de entradas de efectivo es el mismo que el descrito antes para las transacciones de ventas.

¹⁶ HOLMES, Arthur W. AUDITORIA: Principios y Procedimientos, Tomo 1, Editorial Unión Tipográfica, Segunda Edición, México 1979, Pag. 952.

La metodología para evaluar el riesgo de Control Interno para transacciones de entradas de efectivo es igual a los pasos descritos antes para las transacciones de ventas. La relación entre los objetivos de control y las afirmaciones en estados financieros para saldos de cuentas resultantes tanto de cobros a clientes por ventas a crédito como por ventas de contado.

Del mismo modo, las transacciones de ajuste a ventas consisten en otorgamiento de descuentos por pronto pago a los clientes; autorización de devoluciones y rebajas sobre venta; determinación de cuentas incobrables. El auditor podrá utilizar un cuestionario de Control Interno para recabar información acerca de controles para ajustes a las ventas.

El autor **Kell, Walter** comenta en su obra el proceso del Control Interno en lo siguiente:

“El ciclo de ingresos de una entidad comprende las actividades relacionadas con ventas, entradas de efectivo y transacciones de ajuste de ventas. Cada uno de los objetivos de control y todos los procedimientos de control son aplicables a estas transacciones.

Se puede añadir que el estudio del Control Interno tiene por objeto conocer como es dicho Control Interno, no solamente en los planes de la dirección sino en la ejecución real de las operaciones cotidianas. Por lo tanto la evaluación del Control Interno es la estimación del auditor, hecha sobre los datos que ya conoce a través del

estudio, y con base en sus conocimientos profesionales, del grado de efectividad que ese Control Interno suministre. Utilizando para los cuales formas de hacer el estudio y evaluación del Control Interno, por intermedio de métodos.

Tenemos al método descriptivo que consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.” ¹⁷

Al evaluar el riesgo de control, es necesario que el auditor considere los posibles errores e irregularidades, los controles necesarios y las posibles pruebas de controles para cada tipo de transacciones.

También el método gráfico que señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Y el método de cuestionarios que consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

¹⁷ KELL, Walter G.; BOYNTON, William C. y ZIEGLER, Richard E.. AUDITORIA MODERNA, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Segunda Reimpresión, México 1997, Pag. 836.

El Instituto de Auditores Internos de España (IAI) y Coopers & Lybrand difunden el Control Interno de la siguiente forma.

“El Control Interno, según el COSO es un proceso efectuado por la 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 objetivo de:

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

Una vez definido el Control Interno, el COSO precisa que consta de cinco componentes relacionados entre sí como:

1.- Entorno de Control.

El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización y tiene una influencia directa en el nivel de concienciación del personal respecto al control, constituye la base de todos los demás elementos del Control Interno, aportando disciplina y estructura.

Entre los factores que constituye el entorno de control se encuentra:

1.1. Integridad y valores éticos

- La existencia e implantación de código de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables, incompatibi-**

lidades o pautas esperadas de comportamiento ético y moral.

- La forma en que se llevan a cabo las negociaciones con empleados, proveedores, clientes, inversores, acreedores, aseguradores, competidores y auditores.
- La presión para alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas, sobre todo en cuanto a los resultados a corto plazo y en qué medida la remuneración está basada en la consecución de dichos objetivos.

1.2.- Compromiso de competencia profesional

- La existencia de descripciones de puestos de trabajo formales o informales u otras formas de definir las tareas que componen trabajos específicos.
- El análisis de los conocimientos y habilidades necesarios para llevar a cabo el trabajo adecuadamente.

1.3.- Consejo de Administración o Comité de Auditoría

- La independencia de los consejeros, de forma que se sometan a discusión abierta, incluso los temas más difíciles y peliagudos.
- La frecuencia y oportunidad de las reuniones con el director financiero y/o contable, auditores internos y externos.

- La suficiencia y oportunidad en que se facilita información a los miembros del consejo o comité de Auditoría que permita supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera, así como los resultados de explotación de la entidad y las condiciones de los acuerdos significativos.
- La suficiencia y oportunidad con que se comunican al Consejo o Comité de Auditoría la información confidencial, los datos sobre investigaciones realizadas y las actuaciones incorrectas.

1.4.- La filosofía de dirección y el estilo de gestión

- La naturaleza de los riesgos empresariales aceptados, por ejemplo se participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos.
- La frecuencia con que se llevan a cabo los contactos entre la alta dirección y la dirección operativa, sobre todo cuando están ubicadas en zonas geográficas diferentes.
- Las actitudes y actuaciones de la dirección respecto a la presentación de información financiera, incluyendo las discusiones acerca de la aplicación de los tratamientos contables.

1.5.- Estructura organizativa

- La idoneidad de la estructura organizativa de la entidad y su capacidad para proporcionar el flujo

de información necesario para gestionar sus actividades.

- La suficiencia de la definición de las responsabilidades de los directivos clave y su conocimiento de las mismas.
- La suficiencia de los conocimientos y experiencia de los directivos clave teniendo en cuenta sus responsabilidades.

1.6.- Asignación de autoridad y responsabilidad

- La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para hacer frente a las metas y objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos reguladores, incluyendo la responsabilidad en cuanto a los sistemas de información y la autorización de cambios.
- La suficiencia de las normas y procedimientos relacionados con el control incluyendo las descripciones de puestos de trabajo.
- El número de personas adecuado, sobre todo en relación con las funciones de proceso de datos y contabilidad, respecto al nivel necesario, teniendo en cuenta el tamaño de la entidad, así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas.

1.7.- Políticas y prácticas de recursos humanos

- La medida en que están vigentes las políticas y

procedimientos adecuados para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados.

- La suficiencia de las acciones disciplinarias tomadas como respuesta a las desviaciones de la política y procedimiento aprobados.
- La idoneidad de la revisión de los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo, sobre todo en relación con acciones o actividades no admitidas en el seno de la entidad.
- La idoneidad de los criterios para retener y promocionar a los empleados y de las técnicas de recogida de datos sobre el personal y su relación con el código de conducta u otras pautas de comportamiento.

2.- Evaluación de los riesgos

La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados. Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se necesitan mecanismos para identificar y hacer frente a los riesgos especiales asociados con el cambio.

Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos en todos los niveles de la organización, independientemente de su tamaño, naturaleza o sector al que pertenece, contando con los siguientes factores:

2.1.- Objetivos globales:

- **Hasta qué punto los objetivos de la empresa expresa clara y completamente lo que la entidad desea conseguirlos teniendo en cuenta sus particularidades.**
- **La eficacia con que los objetivos globales de la entidad se comunican al personal y al consejo de administración.**
- **Vinculación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales de la entidad.**
- **Coherencia de los planes de negocios y presupuestos con los objetivos de la entidad, los planes estratégicos y las circunstancias.**

2.2.- Objetivos asignados a cada actividad:

- **Conexión de los objetivos asignados a cada actividad con los objetivos globales y planes estratégicos de la entidad.**
- **Coherencia entre los objetivos asignados a cada actividad.**
- **Relevancia de dichos objetivos para todos los procesos empresariales importantes.**
- **Características específicas de los objetivos asignados a cada actividad en relación con las características de la misma.**

- **Idoneidad de los recursos en relación con los objetivos.**
- **Identificación de los objetivos de cada actividad que son importantes (factores críticos del éxito), para la consecución de los objetivos generales.**
- **Participación en la determinación de objetivos de los empleados que ocupan puestos de responsabilidad a todos los niveles y grado de compromiso con la consecución de los mismos.**

2.3.- Riesgos

- **Idoneidad de los mecanismos para identificar los riesgos externos.**
- **Idoneidad de los mecanismos para identificar los riesgos de origen interno.**
- **Identificación de todos los riesgos importantes que pueden impactar sobre cada objetivo relevante establecido para las distintas actividades.**
- **Integridad y relevancia del proceso de análisis de los riesgos, incluyendo la estimación de la importancia de los riesgos, la probabilidad de que se materialicen y la determinación de las acciones oportunas.**

2.4.- Gestión del cambio

- **Existencia de mecanismo para prever, identificar y reaccionar ante los acontecimientos y actividades**

rutinarias que influyen en la consecución de los objetivos globales o específicos (normalmente establecidos por los responsables de las actividades que se verían más perjudicados por tales cambios).

- Existencias de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención de la alta dirección.

3.- Actividades de Control

Las actividades de control consisten en las políticas y procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección, también tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización; en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprende una serie de actividades tan diferentes como puede ser:

3.1-Análisis efectuado por la dirección

- Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores, con el fin de evaluar en que medida se están alcanzando los objetivos, la dirección realiza un seguimiento de las iniciativas principales como campañas comerciales, programas de mejora de los procesos de producción.

3.2.- Gestión directa de funciones por actividades

- Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.

3.3.- Proceso de información

- Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
- Los datos introducidos en el ordenador se comprueban a través del punteo manual de las ediciones o por comparación automática con los ficheros de control aprobado.

3.4.- Controles físicos

- Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recursos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.

3.5.- Indicadores de rendimiento

- El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos (operativos o financieros), junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.

3.6.- Segregación de funciones

- Con el fin de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados.

4.- Información y comunicación

Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permitan a cada uno asumir sus responsabilidades.

Los sistemas de información generan informes, que recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no solo los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones y para formular informes financieros, efectivamente los sistemas de información pueden ser:

4.1.- Estrategia y sistemas integrados

- Los sistemas de información generalmente constituyen una parte integral de las actividades operativas, no sólo permiten recoger la información necesaria para tomar las decisiones en la implementación de controles, tal como se ha comentado, sino que se vienen concibiendo cada vez más para llevar a cabo iniciativas estratégicas.

4.2.- Calidad de información

- La calidad de la información generada por el sistema afecta a la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad.
- La calidad de la información se refiere a los siguientes aspectos:
 - contenido
 - oportunidad

- actualidad
- exactitud
- accesibilidad

4.3.- Comunicación interna

- Además de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los empleados con responsabilidades importantes en la gestión de la explotación y de las finanzas, debe recibir el mensaje claro desde la alta dirección en el sentido de que debe tomar en serio sus funciones afectas al Control Interno, tanto la claridad del mensaje como la eficacia de su comunicación son importantes.

4.4.- Comunicación externa

- Además de una buena comunicación interna, ha de existir una eficaz comunicación externa. Al disponer de líneas abiertas de comunicación, los clientes y proveedores podrán aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios de la empresa, permitiendo que la entidad responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los clientes.
- Por otra parte, toda persona que entre en contacto con la entidad debe entender que no se tolerará actos indebidos, tales como sobornos y otros pagos ilegítimos.

4.5.- Medios de comunicación

- La comunicación se materializa en manuales de políticas, memorias, avisos en el tablón de anuncios o mensaje en video.

- Cuando los mensajes se transmiten verbalmente, la entonación y el lenguaje corporal sirven para dar énfasis al mensaje verbal.

5.- Supervisión

Los sistemas de Control Interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo, esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones:

5.1.- La supervisión continuada

- Hasta qué punto el personal al realizar sus actividades normales obtiene evidencia de que el sistema de Control Interno está funcionando adecuadamente.
- En qué medida las comunicaciones procedentes de terceros corroboran la información generada internamente o indican problema.
- Comparaciones periódicas entre los importes registrados por el sistema contable con los activos físicos.
- Receptividad ante las recomendaciones del auditor interno y externo, respecto de la forma de mejorar los controles internos.
- En qué medida los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones facilitan información a la dirección sobre si los controles

operan eficazmente.

- Si se hacen encuestas periódicas al personal para que manifieste si entiende y cumple el código de conducta de la entidad y si se realizan normalmente las tareas de control críticas.

5.2.- La evaluación puntual

- Alcances y frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de Control Interno.
- Idoneidad del proceso de evaluación.
- Si la metodología para evaluar el sistema es lógica y adecuada.
- Adecuado volumen y calidad de la documentación.

5.3.- La comunicación de las deficiencias

- Existencias de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el Control Interno.
- Idoneidad de los procedimientos de comunicación.
- Idoneidad de las acciones de seguimiento. “¹⁸

Componente del Control



¹⁸ COOPERS & LYBRAND, LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL CONTROL INTERNO (INFORME COSO), Ediciones Díaz de Santos S.A., Juan Bravo, Madrid 1997.

El objetivo prioritario del informe COSO es ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades, y como el concepto de Control Interno no tiene el mismo significado para todas las personas (legisladores, empresarios, profesionales).

Otro de los objetivos del informe es integrar estos diversos conceptos de Control Interno en un marco que permita establecer una común definición e identificar sus componentes. En definitiva, se trataba de ayudar a la dirección a mejorar los sistemas de Control Interno de sus organizaciones y ofrecer a las partes interesadas una interpretación estándar de dicho control.

2.2.2 Gestión

Con respecto a esta variable podemos decir que en el ciclo vital de todas las empresas que están en crecimiento, llega un momento en que es necesario dar el salto desde la fase de gestión informal hasta la de aplicación de los conceptos y de las técnicas de gestión más avanzados, consagrados por las grandes empresas líderes. Son precisamente las empresas que se hallan en esta etapa de desarrollo de destinatarias del presente manual.

Van Horne, James, nos menciona lo siguiente:

“Los sistemas y controles de gestión empresarial difieren en cuanto a su alcance y su grado de detalle, referente al de los empleados por las empresas de ámbito mundial, aunque el planteamiento básico es el mismo para ambos; por consiguiente se debe prestar la máxima atención a una organización bien definida de las funciones; delimitar los mercados y adaptar a ellos el esfuerzo de ventas, el impulso publicitario y la distribución física.

Para conseguir el buen funcionamiento de la empresa en todos los campos mencionados, es indispensable adoptar un criterio acertado en cuanto a la puesta en práctica de las políticas sobre relaciones laborales y gestión de personal. La automatización no sólo no ha reducido los problemas que se refieren a la dotación de personal y a la formación y motivación del mismo, sino que en algunos casos los ha multiplicado.

La empresa en crecimiento se enfrentará a problemas desconocidos en lo que respecta a controles financieros, flujos de tesorería e información contable puntual. Es posible que la “prosperidad” de la empresa resulte excesiva para su propia estabilidad: un repentino aumento de las ventas puede hacer imposible su financiación con los flujos de tesorería proyectados, y los procedimientos contables aplicados a la anterior escala de operaciones pueden no ser válidos para la tarea de controlar el pulso de las operaciones.

El objetivo del equipo directivo de una empresa debe ser la máxima creación de valor posible, es decir, que la compañía valga cada vez más. Este valor de la empresa viene representado por el valor de mercado de su activo; como es lógico, éste debe ser igual al valor de mercado de su pasivo que, a su vez, es igual a la suma del valor de mercado de sus acciones más el valor de mercado de sus deudas.”¹⁹

¹⁹ VAN HORNE, James. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y POLÍTICA, Editorial Prentice Hall, Décima Edición, Estados Unidos 1995, Pag. 537.

También en una empresa en crecimiento, este tipo de gestión unipersonal no resulta eficaz durante mucho tiempo, ya que a medida que aumentan las ventas, los mercados se segmentan y la planilla crece hasta imposibilitar el contacto directo, al tiempo que las consideraciones fiscales y las reglamentaciones administrativas empiezan a interferir en el proceso de toma de decisiones. Entonces habrá llegado el momento de introducir los modernos sistemas operativos, contables y de control financiero si se pretende que la empresa sobreviva.

A este respecto, es posible que surjan interesantes oportunidades de penetración en mercados exteriores, lo que exigirá toda una serie de nuevas aptitudes; para lo cual se debe diseñar métodos de producción que garanticen la competitividad de los costes, al tiempo que se asegura el cumplimiento de los criterios de calidad impuestos por el mercado, y mantener el nivel de existencias lo más bajo posible, de forma que el capital comprometido se reduzca al mínimo pero quede asegurada una pronta entrega al cliente.

Aunque los riesgos son inevitables se deberán contrarrestarse con una adecuada cobertura de seguros; en el actual entorno de violencia, la gestión de riesgos deberá incluir una atención especial a la seguridad física.

Como ya se dijo a medida que la empresa crezca, los propietarios/empresarios se verán enfrentados a todo un nuevo conjunto de problemas: las cuestiones que atañen a la imagen de la empresa exigirán nueva atención a las relaciones con el público y la comunidad, y las consideraciones fiscales y las reglamentaciones administrativas adquirirán cada vez mayor complejidad.

Por eso tenemos en cuenta que, en condiciones normales, el valor del eudeudamiento oscilará en las cercanías de su valor contable, parece lógico pensar que la creación de valor en la empresa se reflejará básicamente en el aumento del valor de sus acciones o fondos propios. Éste depende de las decisiones de inversión, financiación y reparto de dividendos que tome su equipo directivo.

Por tanto, también se puede decir que el principal objetivo de la gestión empresarial es la maximización del valor de la compañía para sus propietarios.

Este objetivo proporciona al consejo de administración de la empresa y a su equipo directivo una directriz clara, que facilita la adopción de decisiones y la evaluación de sus prestaciones; favorece la formación de capital y la más correcta asignación de recursos y que acompañe eficientemente el diseño de la organización a los incentivos y riesgos de todas las partes implicadas en la empresa.

Rappaport, Alfred menciona en su obra lo siguiente:

“Es preciso señalar que el importante papel que representa dicho objetivo en la asignación de recursos en una economía de mercado no goza de una aceptación generalizada. Esto se debe, entre otras razones, a la incertidumbre y frustración que han producido los grandes despidos de personal debido a las reestructuraciones empresariales realizadas en nombre de aquél y a las críticas a la alta dirección por buscar, aparentemente, su propio interés y centrarse en enfoques que no ven la cotización diaria de las acciones.

Además, en la Unión Europea existe una creciente tensión entre las prácticas empresariales que persiguen este objetivo necesario en un mercado mundial competitivo y la larga tradición establecida de mantenimiento del bienestar social.

Por dicho motivo hay una corriente de pensamiento que defiende que los directivos de la empresa deben tener en cuenta a la hora de tomar decisiones los intereses de todos los participantes en la empresa: inversores, consumidores, empleados, acreedores, poderes públicos, directivos y sociedad en general. Éstos son todos aquellos individuos o grupos que pueden verse afectados por, o afectar al, bienestar de la empresa.

Esta teoría de los participantes se origina en la sociología, el comportamiento organizativo, y en el propio interés de los directivos. Pero esta teoría fracasará al intentar crear el máximo valor posible porque es incapaz de proporcionar una completa especificación del objetivo de la empresa, lo que puede acarrear una confusión en la gestión, conflictos, ineficiencias y pérdida de la competitividad.

Es importante explicar claramente por qué el objetivo consistente en crear el máximo valor posible para los accionistas es el idóneo tanto desde el punto de vista empresarial como del social. La idea subyacente es que los accionistas ordinarios son los últimos en recibir dinero de la empresa, por ello se dice que sus derechos son residuales; de tal manera que antes de que ellos reciban cantidad alguna deben haber recibido lo que les corresponde: los clientes, los proveedores, los empleados

de la empresa, el Estado, los acreedores y los accionistas preferentes. Es entonces y sólo entonces cuando lo que queda va a manos de los accionistas (vía dividendos, reinversión de beneficios retenidos, o recompra de acciones). Por tanto, si las decisiones empresariales van dirigidas a hacer que el dinero sobrante para los accionistas sea el mayor posible, sin perjudicar a ninguno de los que ocupan un lugar precedente en la cola, esas decisiones crearán valor y, en caso contrario, los destruirán. Evidentemente, se supone que todos los pagos a aquellos que preceden a los accionistas ordinarios son el resultado de una negociación óptima y que todos consideran que reciben en justicia lo que les corresponde, porque si no surgirá un conflicto que dañará la creación de valor.”²⁰

De este modo en cualquier caso no debe confundirse este objetivo con el de la maximización del beneficio por acción porque éste concepto no tiene en cuenta ni el vencimiento de los flujos de caja, que se espera surjan en el futuro, ni la totalidad de los riesgos a los que se enfrenta la empresa y que afectan a dichos flujos de caja esperados (dichos riesgos se resumen en la tasa de rendimiento mínima requerida por los inversores). Dicho de otra forma, el beneficio por acción refleja el pasado inmediato, mientras que el precio de mercado refleja el futuro esperado.

Freeman, Edward, con respecto a la gestión comenta en su obra lo siguiente:

²⁰ RAPPAPORT, Alfred. LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL ACCIONISTA, Editorial Deusto, Segunda Edición, Bilbao – España 1998, Pag. 452.

“La ética en la gestión empresarial se puede definir a la ética como “la parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre”, así que en el caso de la empresa podemos decir que es su actitud y conducta hacia sus empleados, clientes, comunidad y accionistas a los que deberá tratar de una forma justa y honesta.

Por lo mismo el compromiso de una empresa con la ética puede medirse por la tendencia de la misma y sus empleados a cumplir la legislación relacionada con factores tales como la calidad y seguridad de los productos o servicios, las prácticas de empleo honestas de marketing y venta, el uso de información confidencial para el beneficio personal, la implicación con la comunidad en la que se encuentran los sobornos.

El nivel más básico de un comportamiento ético requiere el cumplimiento de todas las normas y regulaciones que se apliquen a su trabajo. Pero, en un sentido más amplio, no basta sólo con cumplir lo anterior sino que también se deberá tener una idea personal de lo que está bien y lo que está mal. Hay quién piensa que la realización de los negocios implica corrupción, inmoralidad y ninguna ética. Sin embargo, otras personas creen que la ética es esencial para la rentabilidad y supervivencia de la empresa e incluso, los comportamientos éticos en los negocios deben ser superiores a los de otros segmentos de la sociedad.

El comportamiento ético consiste en hacer las cosas de forma honesta, ahora bien esta definición no es fácil de aplicar adecuadamente desde el momento en que puede

haber varios puntos de vista sobre cómo hacer las tareas honestamente. Por esta razón, en los últimos años han surgido una serie de dilemas éticos respecto a la práctica de la gestión financiera sobre todo en el caso de que el comportamiento de algunos individuos sea distinto de los deseos de la gran mayoría de la población, incluso aunque aquél no sea ilegal.”²¹

En tanto a la hora de valorar la viabilidad ética de una decisión determinada se deben hacerse las siguientes preguntas: si la decisión a tomar es caprichosa o arbitraria; si dicha decisión atenta contra la moral o los derechos legales de cualquier persona o grupo; si la decisión es conforme a los principios morales generalmente aceptados; o si existen otros cursos alternativos de acción que tengan una menor probabilidad de causar un daño real o potencial.

De otro lado, los comportamientos éticos son aquéllos que contribuyen al bien común y si ello permite obtener un beneficio, éste actuará como "incentivo".

Por consiguiente, la ética es importante puesto que, aunque los errores en los negocios pueden olvidarse, los malos comportamientos éticos acaban con las carreras y la credibilidad de quienes los realizan.

Así el suceso más dañino que puede experimentar un negocio es una pérdida de la confianza pública en su comportamiento ético. Para lo cual se describirá algunos ejemplos de cómo los

²¹ FREEMAN, Edward. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: Un acercamiento del tenedor de apuestas, Editorial Pittman, Primera Edición, Estados Unidos 1984, Pag. 671.

comportamientos deshonestos destruyen el valor así como a las propias empresas.

Asimismo tenemos que la relación de los directivos con el mercado debe adaptarse a una serie de pautas como las que menciona **Jensen, Michael** en su obra:

- **“Los directivos deben enfrentarse a los mercados de capitales con coraje y determinación. No deben hacer coincidir sus expectativas con las de los analistas, si no hay base para ello.**
- **Los directivos deben ser honestos y comprometerse sólo aquellos resultados que consideran realmente posible alcanzar, señalando, además, los riesgos y las incertidumbres existentes. Es preferible sufrir una caída inicial de las cotizaciones por decir la verdad que un derrumbamiento al ser cazado en una mentira. Es un acto de auto preservación.**
- **Los directivos deben reconocer que, a largo plazo, un activo sobrevalorado resulta tan dañino como uno infravalorado.**
- **Los directivos deben trabajar para hacer sus empresas mucho más transparentes para los inversionistas y para los mercados. Esto puede implicar el revelar sus estrategias, identificar las variables generadoras de valor y mostrar unas medidas auditables sobre ambos. Además, explicar con honradez el valor actual de las oportunidades de crecimiento y si consideran que dicho crecimiento es creíble o no, es decir, deberán**

opinar sobre si piensan que la acción esta sobrevalorada o no.

- **Con objeto de limitar sus ilusiones, los directivos deben reconciliar sus propias proyecciones con las del sector y las de sus competidores. Si sus proyecciones son más optimistas que las de aquéllos o las de los analistas deberán explicar en qué se basan.**

Es así que actualmente un programa ético efectivo crea valor en la empresa porque produce beneficios positivos, ya que puede reducir los potenciales costes de litigación y juicios; mantener una imagen empresarial positiva; aumentar la confianza de los accionistas; y aumentar la lealtad, implicación y respeto de los integrantes de la empresa y de todos aquellos que se relacionan con ella. Tales acciones, al mantener y aumentar los flujos de caja, y reducir el riesgo percibido pueden afectar positivamente al precio de mercado de la empresa. Los vendedores sensibles éticamente consiguen mejores resultados, el precio de las acciones desciende al anunciarse comportamientos empresariales deshonestos y las empresas que tienen un compromiso ético con sus participantes en los informes anuales se comportan financieramente mejor.²²

Así se dice que la responsabilidad social de la empresa es el proceso de gestión por el que ésta se esfuerza en encontrar los compromisos equilibrados y aceptables para todos, entre las exigencias y las necesidades de las partes afectadas.

²² JENSEN, Michael. MAXIMIZACIÓN DEL VALOR, TEORÍA DE LOS PARTICIPANTES Y LA CORPORACIÓN OBJETIVO DE LA FUNCIÓN. Editada por la Revista Aplicada a las Finanzas Corporativas. Vol. 14. Otoño 2001, Pag. 295.

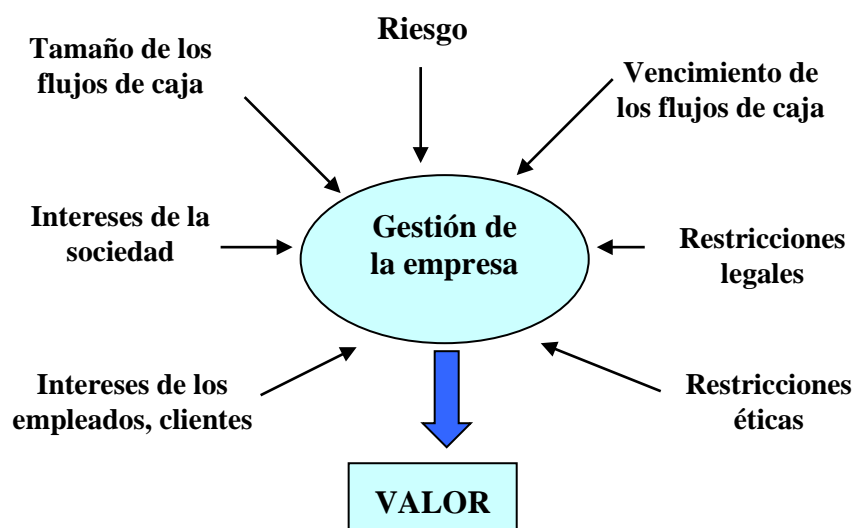
Por eso para cumplir la legislación vigente no implica ser socialmente responsable. En todo caso, este concepto es difuso porque depende del punto de vista desde el que se contemple o del contexto histórico.

El debate sobre la responsabilidad social de la empresa continúa. Así para sus defensores, ésta es una estrategia de negocio que funciona porque en un mundo donde el valor de las marcas y la reputación se perciben cada vez más como el activo más valioso, la responsabilidad social puede construir la lealtad y la confianza que asegure un brillante futuro sostenible. Las empresas ya no sólo son juzgadas en función de sus resultados sino también por su comportamiento. Entre los beneficios destacables que la responsabilidad social puede aportar a la compañía podemos enumerar, posible mejora de los resultados financieros; mejora la gestión de riesgo y de la crisis; reduce los costes operativos; aumenta la implicación de los empleados; aumenta la reputación y el valor de las marcas; mejora las relaciones con el gobierno y la sociedad, asegura la sostenibilidad a largo plazo la empresa, mejora la rentabilidad de las inversiones a largo plazo y aumenta la productividad.

De esta forma, es evidente que nadie puede estar en contra de las ideas anteriores, sin embargo la polémica se centra en quién debe practicar la responsabilidad social. Existe una corriente de opinión que se inclina con respecto a que los directivos al ser empleados de la empresa, la cual es propiedad de los accionistas, deben dirigirla persiguiendo el objetivo de maximizar la riqueza de éstos; siendo los accionistas los que deben decidir si les gustaría cumplir con la responsabilidad social de la compañía dedicando parte de las ganancias a causas que lo merezcan.

Por tanto, el que las empresas ejerzan su responsabilidad social es algo que debe ser impulsado y apoyado por el Estado. Porque si una compañía decide financiar determinadas causas sociales y sus competidoras no, verá como aumentan sus costes y, por tanto, sus precios para financiar dichas prácticas lo que la hará menos competitiva y, a la larga, deberá renunciar a su ayuda social por pena de encontrarse fuera del mercado. De la misma forma, los inversionistas, ante el dilema de colocar su dinero en dos compañías idénticas, pero que dedican diferente cantidad de dinero a obras sociales, preferirían invertir en la empresa que menos gasten en dichos menesteres porque su rendimiento sería mayor. Es por esto por lo que los beneficios sociales, las prácticas contractuales honestas y la seguridad de los productos será más efectivo si son regulados de forma realista y apoyados por los estamentos gubernamentales.

Lo que nos lleva a decir que es muy importante que la industria y el gobierno cooperen para establecer las reglas del comportamiento empresarial, que los costos y los beneficios de tales acciones sean perfectamente calculados y se tengan en consideración, y que las empresas sigan no sólo la letra, sino también el espíritu, de las leyes en sus actuaciones.



En todo caso, la democracia no avanza cuando las políticas se privatizan y los equipos directivos de las compañías se encargan de conseguir los objetivos económicos, sociales y medio ambientales. Este es un trabajo que corresponde a los gobiernos.

Así también en una economía basada en el mercado, que reconoce los derechos de la propiedad privada, la única responsabilidad social de la empresa es crear valor para el accionista, y hacerlo de modo legal y con integridad la dirección de las empresas no tiene ni legitimidad política ni preparación para decidir lo que es mejor para el interés social. Nuestra forma de gobierno requiere que los legisladores elegidos y el sistema judicial sean los mecanismos para las opciones de la colectividad.

En esta obra **Schall, Lawrence** hace referencia a lo siguiente:

“Señalar que los gestores o directivos para que tengan éxito deben poseer ciertas cualidades que le permiten aplicar su capacidad y desempeñar diversos roles de gestión. Así en un estudio realizado por una empresa se pudieron identificar diez cualidades propias del gestor de éxito, independientemente de su edad y sexo, y del sector industrial, el tamaño de la organización y el tipo de cultura social a los que pertenece.

Proporciona una dirección clara, un gestor eficaz como también establece objetivos explicativos y normas precisas para su personal. Los gestores han de dar a conocer los objetivos grupales, sin limitarse a fijar las

metas individuales. El gestor ha de comprometer la participación de su personal en la determinación de esos objetivos, y no limitarse a dárselos a conocer. Los gestores han de ser claros y minuciosos al delegar responsabilidades.

Proporciona reconocimiento objetivo, ya que los gestores han de estar más prestos a otorgar reconocimientos por el buen desempeño de sus empleados que a formular críticas por los problemas que ocasionan. Las recompensas han de guardar relación con la calidad del rendimiento en el trabajo y no con la antigüedad o con relaciones personales.

Selecciona al personal más adecuado para incorporarlo a la organización, atrayendo y seleccionando a los mejores en términos de capacidades y aptitudes para cumplir la misión y los objetivos de la empresa.

Es consciente de las implicaciones financieras de sus decisiones, porque esta cualidad se considera importante incluso para los gestores funcionales, como los que están a cargo del personal/recursos humanos y de la investigación y desarrollo, que no tienen responsabilidades directas respecto al margen de beneficio.”²³

En tanto se estimula la comunicación abierta, los gestores han de ser sinceros al tratar con su personal, deben mostrarse honestos y directos. Así los empleados requieren de sus jefes información clara y precisa.

²³ SCHALL, Lawrence y HALEY, Charles. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Editorial Mc Graw-Hill, Sexta Edición, Nueva Cork – Estados Unidos 1991, Pag. 708.

También prepara y apoya a su personal para servir de ayuda a los demás, trabajar constructivamente para corregir los problemas que surjan en su rendimiento, y dar la cara por sus subordinados ante los superiores.

Asimismo establece controles sobre la marcha, porque esto implica hacer un seguimiento de los asuntos y acciones importantes y proporcionar retroalimentación a los subordinados.

Se estimula la innovación y las nuevas ideas de los empleados que califican esta cualidad como importante incluso en las organizaciones más tradicionales o conservadoras.

Por eso toma decisiones claras para que cuando sus subordinados lo necesiten, ya que los empleados quieren que se oigan su voz en todas las cosas, para lo cual se debe escoger el momento adecuado. Y también mantiene un alto nivel de integridad, porque la mayoría de los empleados desean trabajar con un jefe que merezca su respeto.

Cooke, Robert, en su obra nos indica los siguientes conceptos:

“Existen tipos de gestores como los gestores de primera línea que coordinan el trabajo de otros que no tienen funciones de gestión. A los que figuran en el nivel de gestión de primera línea que suele denominárseles como supervisores, jefes de oficina o capataces. El gestor de primera línea puede supervisar el trabajo de los obreros manuales, de los vendedores, de los empleados administrativos, de los científicos, dependiendo de las tareas específicas que se lleven a cabo en su subunidad.

Los gestores de primera línea se hacen responsables del trabajo básico de la organización y están en contacto diario o casi diario con los trabajadores. Deben trabajar con sus propios trabajadores y con otros supervisores de primera línea cuando sus tareas están relacionadas con las suyas.

En muchas organizaciones se conoce al mando intermedio como jefe de departamento, jefe de planta de producción o director de operaciones. A diferencia de los gestores de primera línea, los mandos intermedios planifican, organizan, dirigen y controlan las actividades de otros gestores; sin embargo, al igual que los gestores de primera línea, están sujetos a la dirección de un supervisor. El mando intermedio coordina las actividades laborales de una subunidad.

En los últimos tiempos, mandos intermedios de empresas han devaluado el cuadro de mandos de gestión, especialmente en lo que respecta al nivel de mando intermedio. Este proceso restrictivo ha producido cambios en el ambiente, presiones competitivas, desbordamientos de los costes, pérdida de cuotas de mercado e ineficiencia en las operaciones. Se espera que la contracción de los niveles de gestión en las grandes compañías se prolongue en todo este siglo.

La alta dirección está constituida por un número reducido de gestores. La alta dirección asume la responsabilidad de la marcha de toda la organización a través de los mandos intermedios. A diferencia de los demás gestores, la alta dirección no ha de responder ante nadie que no sean los propietarios de los recursos utilizados por la organización.

Los gestores de alto nivel dependen, como es obvio, del trabajo de todos sus subordinados para el cumplimiento de los objetivos y de la misión de la organización.

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. Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada. Varias categorías de capacidades revisen importancia para el ejercicio de los roles de gestión.

Las capacidades técnicas se refieren a la habilidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización de un trabajo. Los supervisores contables, los jefes de ingeniería y los supervisores del adiestramiento han de poseer capacidades técnicas para realizar sus labores de gestión. Las capacidades técnicas adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario. La capacidad técnica en la medición de la calidad es de particular importancia para las empresas que compiten con compañías internacionales. El conjunto de técnicas a disposición de los gestores que trabajan en la mejora de la calidad incluye tablas de control, diagramas de causa y efecto, gráficos de Pareto y planes de acción para la calidad.”²⁴

Por tanto, las calificaciones de dirección alta, intermedia y de primera línea clasifican a los gestores con arreglo a su rango vertical en la pirámide de la organización. La terminación de

²⁴ COOKE, Robert. NEGOCIOS ÉTICOS: UNA PERSPECTIVA, Editorial Arthur Anderson, Primera Edición, Chicago – Estados Unidos 1991, Pag. 628

una tarea suele requerir la realización de otras varias actividades interrelacionadas. A medida que se van identificando estas actividades y se va asignando la responsabilidad por la terminación de cada una de las tareas, el gestor se convierte en un gestor funcional.

De la misma manera que el proceso de gestión se especializa en sentido horizontal, un gestor funcional se hace responsable de una actividad específica. Las funciones de gestión en una empresa de servicios de salud podrían incluir la calidad y las operaciones, el marketing y la contabilidad.

Asimismo un gestor puede ser un gestor de primera línea en calidad y en operaciones, mientras que otro puede ser un mando intermedio en marketing. La función se refiere a qué actividades supervisa el gestor como consecuencia de la especialización horizontal del proceso de gestión. El nivel de gestión de un gestor se refiere al derecho a actuar y utilizar recursos dentro de los límites especificados como resultado de la especialización vertical del proceso de gestión.

También las 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 actitudes, previsiones y sistemas de información de recursos humanos para solucionar problemas de gestión. Así las capacidades analíticas, en síntesis, representan la capacidad para identificar factores clave, para entender cómo se interrelacionan y desempeñan sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción. Sin pericia

analítica, no pueden abrigarse esperanzas de éxito a largo plazo.

Desde luego, 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.

En el caso de 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.

Por ello, 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. 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.

También los conocimientos de informática son importantes, ya que los ordenadores pueden aumentar sustancialmente la productividad de un directivo. Los ordenadores pueden realizar, en pocos minutos, tareas de análisis financiero, de planificación de recursos humanos, así como tareas en otras áreas que, en

caso contrario, tardarían horas, e incluso días, en despacharse. El ordenador es extraordinariamente útil para la toma de decisiones, ya que los gestores pueden acceder fácilmente y de manera instantánea a una amplia gama de información en forma flexible.

Gómez Bezares, Fernando, hace mención en su obra lo siguiente:

“Una comunicación eficaz es una condición necesaria para el éxito en cualquier área, pero es crucial para los gestores que han de lograr resultados mediante los esfuerzos de otros. Las capacidades en la comunicación incluyen la capacidad para comunicarse en la forma que otras personas pueden entender, así como para preocuparse y utilizar la retro-alimentación de sus empleados para tener la seguridad de que se le comprende.

Las 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.

Altos ejecutivos combinan las capacidades analíticas con los 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.”²⁵

El análisis se refiere al proceso de extraer un significado más amplio de los datos para prestar apoyo a la evaluación y a la toma de decisiones a diversos niveles dentro de la empresa. Este análisis puede implicar la utilización de datos en forma individual o en forma combinada para poner de manifiesto información que podría no ser evidente sin análisis. Los hechos, datos y análisis prestan apoyo a una variedad de fines de la empresa, como la planificación, la revisión del desempeño de la empresa, la mejora de las operaciones y la comparación de los resultados de la compañía respecto a la calidad con los de sus competidores.

Deberían elegirse los indicadores que mejor representan a los factores que determinan la satisfacción del cliente y el desarrollo de las operaciones. Un sistema de indicadores vinculado a los requisitos del rendimiento del cliente y/o de la empresa representa una base clara y objetiva para el alineamiento de los datos obtenidos en los procesos de seguimiento, los indicadores mismos pueden ser evaluados y sustituidos.

Asimismo, el cumplimiento de las metas de calidad y desempeño de la sociedad exige que el proceso de gestión se base en información, datos y análisis que sean confiables. Los hechos y los datos necesarios para valorar la calidad y la mejora de la calidad son de varias clases, entre las que se incluyen: el cliente, los resultados del producto y servicio, las operaciones, los mercados, las comparaciones competitivas, el

²⁵ GÓMEZ-BEZARES, Fernando. ÉTICA, ECONOMÍA Y FINANZAS, Editado por el Gobierno de Rioja, Primera Edición, Logroño-España 2001, Pag. 328.

proveedor, todo lo relativo al personal, datos financieros y de costes.

De este modo una consideración importante en relación con la utilización de los datos y del análisis para mejorar el rendimiento competitivo implica la creación y el uso de indicadores de rendimiento. Los indicadores de rendimiento son características medibles de productos, servicios, procesos y operaciones que la empresa utiliza para evaluar el rendimiento y para seguir la pista de los avances realizados.

Fuller, Joseph y Jensen, Michael, hacen referencia en su obra a lo siguiente:

“El enfoque de sistemas para la gestión es, en esencia, un nuevo estilo de pensamiento en torno a las organizaciones y los problemas de gestión. Un sistema es un conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes. El sistema, como un todo, se considera mayor que la suma de sus partes.

Desde la perspectiva de la teoría de sistemas, la gestión implica dirigir y solucionar problemas en cada una de las partes de la organización, teniendo en cuenta que las acciones emprendidas en una parte de la organización afectan a las demás partes de la misma.

Es importante observar que son muchas las organizaciones que, para sobrevivir, están en la actualidad operando como sistemas abiertos y utilizan el enfoque de sistemas para la gestión. Los gestores han de pensar en

términos generales sobre un problema, sin concentrarse estrictamente en los resultados deseados, ya que estos resultados repercutirán en otros problemas o partes de la organización así como en el medio ambiente que circunda a la organización.

En estas condiciones, se requiere un compromiso para que el sistema total puede lograr su objetivo. Y, al buscar un compromiso, la organización ha de ser cuidadosamente consciente del medio ambiente. Los objetivos de las partes individuales han de estar comprometidos en el logro de objetivo de la empresa como un todo.

El punto de vista de la contingencia respecto a las organizaciones y su gestión sugiere que la organización es un sistema compuesto de subsistemas y delimitado por fronteras identificables de su suprasistema medio ambiental. La perspectiva de la contingencia busca comprender las interrelaciones dentro de subsistemas y entre subsistemas, así como entre la organización y su entorno, y pretende también definir pautas de relación o de configuración de las variables, intenta entender cómo operan las organizaciones bajo condiciones cambiantes y en circunstancias específicas. Los puntos de vista de la contingencia van dirigidos en último término a sugerir los diseños de organización y los sistemas de gestión más apropiados para situaciones específicas.”²⁶

²⁶ FULLER, Joseph y JENSEN, Michael. NO DECIR LO JUSTO DE WALL STREET, Editado por la Revista Aplicada a las Finanzas Corporativas, Estados Unidos 2002, Pag. 256.

Por lo tanto, los críticos consideran el enfoque de sistemas como abstracto y poco práctico. Hoy en día los gestores no analizan sus problemas, toman decisiones y afrontan la realidad hablando de transformaciones.

Es así que, el enfoque de sistemas propugna que los gestores reconozcan que las organizaciones son sistemas que constan de partes interdependientes y que cualquier cambio en una parte afecta a las demás partes. Esta percepción es importante. A partir de aquí, sin embargo, los gestores han de ver cómo encajan las partes entre ellas. El enfoque de contingencia para la gestión puede ayudarles a comprender mejor su interdependencia.

Así desde el punto de vista, la tarea de los teóricos de la gestión era la de identificar estas normas superiores de gestión desarrollando y sometiendo después a prueba la teoría mediante la investigación. Sin embargo, estos teóricos de la gestión no estuvieron de acuerdo. Entonces, no hay ningún principio o norma que sea aplicable universalmente en situaciones totalmente únicas.

De hecho, son muy raros los principios y conceptos que sean útiles para cualquier situación. Dado que cada situación empresarial es única, el gestor ha de abordar cada situación con la ayuda de unas pocas directrices, o tal vez de ninguna. La eficacia de la gestión demanda, en primer lugar, que un gestor evalúe cada situación concreta desde el principio antes de decidir qué tipo de acción ha de emprender.

El enfoque de contingencia pretende establecer un puente entre los puntos extremos de ese continuo de pareceres. Al

igual que los accionistas, los teóricos de la contingencia no se adhieren a ningún enfoque que pueda calificarse como el mejor para la gestión. Desde su perspectiva, las situaciones con las que se enfrentan los gestores son diferentes y excluyen, por tanto, una receta calificable como la mejor.

Entonces los teóricos de la contingencia no llegan a sostener que todas las situaciones de gestión son totalmente únicas. Por el contrario, arguyen que las situaciones suelen ser similares hasta el punto de que algunos principios de gestión pueden aplicarse eficazmente a todas ellas. Sin embargo, han de identificarse los principios que sean más apropiados para cada caso. Para ello, en cada situación, hay que identificar, en primer lugar, las variables de contingencia que sean pertinentes y evaluar a continuación esos factores.

Asimismo luego de la explosión de Internet, todos nos vimos en una fase de consolidación aunque aún queda un largo camino por recorrer para ver todas las utilidades que las nuevas tecnologías de la información aportan a nuestro modelo de negocio. Pero no se debe olvidar que otras revoluciones económicas, industriales o tecnológicas tardaron muchos años más en facilitar modelos de negocio rentables para las empresas nacidas al calor de las nuevas formas de organizar, de hacer, de trabajar, de pensar, etc., motivadas por los importantes cambios a consecuencia de dichas revoluciones.

Es por eso que con el descubrimiento del nuevo protocolo de comunicaciones, no hay duda de que se ha abierto la posibilidad de encontrar rápidamente la “información” que se demanda por parte de cualquier persona, cliente o empresa,

así como la posibilidad de contrastar esa información, gracias a la interactividad, posibilidades de “comunicación”, de Internet, por tanto no cabe duda que algo ya está cambiando, y hará que cambien las personas, clientes y empresas del futuro, también.

HENDERSON, David, en su obra menciona el siguiente punto de vista:

“La gestión empresarial, no cabe duda de que en ese futuro las empresas tendrán un alto nivel de conocimiento de sus clientes, de sus competidores y de su mercado, sin embargo, también los clientes tendrán acceso a más información sobre los distintos productos que ofertan las empresas, por tanto será más difícil su fidelización, y por otra parte, también otras empresas podrán aparecer más rápidamente desde cualquier punto del planeta, y atacar el mercado.

Entonces ante estos cambios, se hace cada vez más necesario cambiar la gestión de los negocios, persiguiendo la innovación, tratando de sacar la máxima eficacia a las nuevas tecnologías, como un medio no como un fin, no se trata de comprar lo último, sino de buscar soluciones a necesidades concretas, en caso de duda es mejor implantar o probar nuevas herramientas de forma escalonada sin tener que arriesgarse a realizar una fuerte inversión sin retorno para conocer mejor a nuestros clientes, interactuando con ellos, debemos segmentar lo máximo posible a esos clientes, para conocer mejor su perfil, así los podremos retener mejor y nos ayudará a captar nuevos clientes con ese mismo perfil, lo que nos

ayudará a realizar un seguimiento del grado de satisfacción que obtienen con nuestros productos o servicios.

Así también los cambios llegarán a la gestión de los procesos internos de la empresa, ya que para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, muchas veces deberemos cambiar el funcionamiento de algunas partes de la cadena de valor de nuestro negocio. Por ello debemos gestionar la empresa, la información que nos suministran los clientes que buscan que los problemas tengan soluciones en los mercados actuales.”²⁷

La estrategia global de la empresa se puede ver afectada por los datos que nos facilita nuestros clientes, a la hora de tomar decisiones, de fijar los objetivos principales, de deshacerse de unidades de negocio o productos poco rentables para la empresa, de potenciar actividades, incluso crear una nueva empresa para atender unidades de negocio que requieren unas condiciones particulares, lo que acabará afectando a las finanzas de la empresa, y a como elaborar unos presupuestos mas adaptados a la realidad.

Finalmente, hoy más que nunca se puede afirmar con que el cliente es el principal activo de la empresa. Está demostrado que las empresas que mejor funcionan son aquellas capaces de innovar y encontrar oportunidades en el mercado, identificarlas y ponerlas en marcha antes que la competencia. Atender y escuchar a nuestros principales clientes, nos ayudará a conseguir una estrategia y gestión más innovadora.

²⁷ HENDERSON, David. VIRTUD EQUIVOCADA: Nociones Falsas de la Corporación de Responsabilidad Social, Editorial Hobart, Segunda Edición, Londres-Inglaterra 2001, Pag. 422.

2.3 Definiciones Conceptuales

a. Acciones Correctivas

“La Acción Correctiva se produce a raíz de la detección de un problema individual de importancia significativa, o bien de un problema mero repetitivo”. ²⁸

b. Ejecución

“Normalmente se recoge de forma explícita un documento formales conocidos como planes.” ²⁹

c. Evaluación

“Constituye una herramienta administrativa de aprendizaje y un proceso organizativo orientado a la acción para mejorar tanto las actividades en marcha, como la planificación, programación y toma de decisiones futura.” ³⁰

d. Metas

“Las metas son definiciones o conceptos generales que se derivan del propósito de la intención del proyecto. Los propósitos del proyecto explican las razones por las cuales el proyecto se está llevando a cabo.” ³¹

e. Objetivos

“Los objetivos son los bloques que construyen las metas. Son las definiciones específicas de metas, que se alcanzan en la práctica y usualmente son cuantificables. El alcanzar metas específicas es una manera de medir el progreso hacia los objetivos”. ³²

²⁸ www.zeusconsol.com/mix/pwme/00006.htm

²⁹ www.monografias.com/trabajo11/henrym.shtm

³⁰ www.andina.gov.ve/planaccion/6.1propuestaseguimiento.doc

³¹ www.planning.org/caces/sec4-1.html

³² Medusa.unimet.edu.ve/didactica/fpd49/lectura/archivo%20power%20point/La

f. Observación

“Proceso de contemplar en forma cuidadosa y sistemática como se desarrolla una conducta en un contexto determinado, sin intervenir sobre ella o manipularla.”³³

g. Recomendaciones

“Constituyen las medidas sugeridas por el auditor para la administración de la entidad examinada para la superación de las observaciones.”³⁴

h. Política de trabajo

“Se definen como la declaración general que guía el pensamiento durante la toma de decisiones políticas, es una línea de conducta predeterminada que se aplica en una entidad para llevar a cabo todas las actividades, incluyendo aquellas no previstas.”³⁵

i. Proceso administrativo

“Es el conjunto de acciones concatenadas entre sí, que se realizan en forma secuencial o simultánea y que permiten alcanzar o cumplir una finalidad u objetivo previamente determinados, de la manera más directa, oportuna y eficiente.”³⁶

2.4 Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis principal

Los controles internos aplicados, inciden favorablemente en la Gestión de Servicios de Salud en las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

³³ www.elprima.com/apuntes/administracion-d-empresas/procesoadministrativo.

³⁴ Contraloría General de la República, pág. 33.

³⁵ Contraloría General de la República, pág. 33.

³⁶ Ezequiel Ernesto Sanchez. “Auditoría Administrativa”, pag. 89.

2.4.2. Hipótesis específica

- a. Si se han establecido adecuadamente las metas y objetivos, entonces el Control Interno facilita evaluar las políticas de trabajo a nivel de las Clínicas Privadas.
- b. Si la ejecución del Control Interno utiliza para sus fines procedimientos, entonces le permite evaluar las estrategias de gestión de estas organizaciones.
- c. La ejecución del Control Interno al llevarse a cabo de acuerdo a la fase del planeamiento le permite evaluar las metas y objetivos en las Clínicas Privadas.
- d. Si la evaluación del cumplimiento del Control Interno es un proceso organizativo orientado a la acción de mejorar las actividades que se realizan, entonces le facilita determinar si se logran las metas y objetivos a nivel de organizaciones.
- e. Si las observaciones encontradas permite subsanar, entonces inciden directamente en el proceso administrativo de las Clínicas Privadas.
- f. Si las acciones correctivas son alternativas que buscan la solución a los problemas, entonces inciden directamente en el mejoramiento del proceso administrativo a nivel de organizaciones.
- g. Las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de Control Interno inciden favorablemente en el mejoramiento del proceso administrativo en las Clínicas Privadas.



CAPITULO III : METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Tipo de investigación

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones suficientes para calificarla como una investigación aplicada; en razón que para su desarrollo en la parte teórica conceptual, se apoya en conocimiento sobre el sistema de Control Interno en las organizaciones privadas que se aplicaron como parte de control externo, siendo explorativa, porque se utilizaron encuestas y entrevistas.

3.1.2 Nivel de investigación

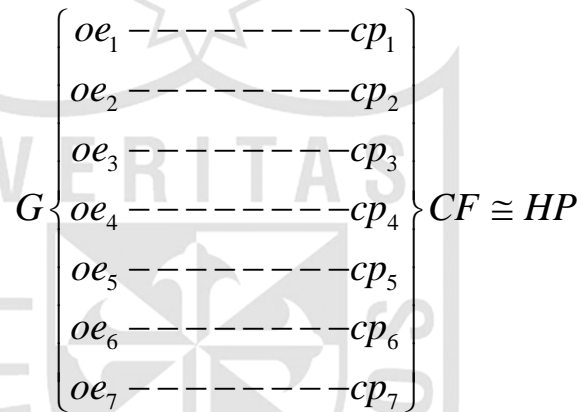
Conforme los propósitos del estudio, la investigación se centra por su nivel en un trabajo de Naturaleza Descriptiva, Explicativa.

3.1.3 Método de investigación

En la presente investigación se empleó el método descriptivo; el mismo que se completó con el estadístico, analítico, deductivo, inductivo, las encuestas y entrevistas.

3.1.4 Diseño de la investigación

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



Donde:

- OP = Objetivo principal
- CF = Conclusión final
- HP = Hipótesis principal
- OE = Objetivo específico
- CP = Conclusión parcial

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La presente investigación o estudio abarca todas las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana, que totalizan 100 clínicas registradas en la Dirección de Salud V de Lima Ciudad, del Sector del Ministerio de Salud, de las cuales, 20 Clínicas tienen

convenio con las Compañías de Seguros y con Empresas Prestadoras de Salud.

3.2.2 Muestra

De la población anteriormente señalada debido al grado de homogeneidad en la característica investigada, se ha aplicado la fórmula del muestreo aleatorio, siendo el total de 4 Clínicas Privadas, obteniéndose como resultado una muestra de 80 personas entre Gerentes, Funcionarios y Servidores, las mismas que se detallan a continuación

Clínicas	Personal encuestado
1.- Javier Prado	20
2.- Ricardo Palma	19
3.- Internacional	14
4.- San Marcos	27
TOTAL	80

3.3 Operacionalización de variables

3.3.1 Variable independiente

X. Control Interno

Indicadores:

X₁ Metas y objetivos del Control Interno

X₂ Ejecución del Control Interno

X₃ Evaluación del cumplimiento del Control Interno

X₄ Observaciones encontradas en el Control Interno

X₅ Acciones correctivas

X₆ Recomendaciones

3.3.2 Variable dependiente

Y. Gestión

Indicadores:

Y₁ Política de trabajo

Y₂ Metas y objetivos de las empresas

Y₃ Estrategias

Y₄ Proceso administrativo

3.4 Técnicas de recolección de datos

3.4.1 Técnicas

Las principales técnicas que se utilizaron en la investigación, son la encuesta y la entrevista, las mismas que se aplicaron a al personal de Gerencia, Administradores, Contadores, Jefes de área.

3.4.2 Instrumentos

Las técnicas de la encuesta y la entrevista se utilizaron como instrumento a fin de recoger información mediante el cuestionario elaborados.

3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Entre las principales técnicas que se han utilizado para este estudio, son las estadísticas tanto para la tabulación, procesamiento y análisis de los resultados.

3.6 Aspectos éticos

El presente proyecto de investigación ha sido desarrollado respetando los diversos principios jurídico y ético, como los derechos de autor, con la finalidad de que el trabajo de investigación pueda ser considerado como un estudio inédito y original.



CAPITULO IV : RESULTADOS

4.1 Presentación

Este capítulo tiene el propósito de presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis propuesta en la investigación **LOS EFECTOS QUE TIENE EL CONTROL INTERNO INCIDEN FAVORABLEMENTE EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS DE SALUD EN LAS CLÍNICAS PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA.**

Este capítulo comprende el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a. Determinar si los establecimientos de metas y objetivos del Control Interno facilita evaluar las políticas de trabajo en estas Clínicas Privadas.
- b. Precisar si la ejecución del Control Interno evalúa la estrategia de estas organizaciones.
- c. Identifica si la ejecución del Control Interno permite evaluar las metas y objetivos de las Clínicas Privadas.
- d. Comprobar si la evaluación del cumplimiento del Control Interno determina el logro de las metas y objetivos en estas organizaciones.

- e. Determinar si las observaciones encontradas incide en el proceso administrativo de estas Clínicas Privadas.
- f. Revisar si las acciones correctivas mejoran el proceso administrativo en las organizaciones.
- g. Definir si las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de Control Interno mejora el proceso administrativo en las Clínicas Privadas.

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

4.2 Análisis de las variables

4.2.1. Análisis sobre sistema de Control Interno

El Control Interno es una expresión que se utiliza para describir todas las medidas adoptadas por los propietarios y directores de empresas o administradores y gerentes, para dirigir y controlar las operaciones de las organizaciones.

El diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento de los sistemas de Control Interno en las diferentes organizaciones debe ser responsabilidad del representante legal.

Cada empresa es responsable de establecer sus propias medidas que le ayuden al logro de aplicaciones eficientes, eficaces y económicas.

El Control Interno consta de cinco componentes relacionados entre sí se derivan de la manera en que la dirección dirija la empresa y están integrados en el proceso de dirección, aunque los componentes son aplicables a todas las empresas, las pequeñas y medianas pueden implantarlos de forma distinta que las grandes.

Los sistemas de control pueden ser menos formales y estructurados, una pequeña empresa también puede tener un Control Interno eficaz.

Para operar la estructura de Control Interno se requiere de los siguientes componentes:

- **Entorno de control**

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al Control Interno.

Los factores del entorno de Control Interno incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y la responsabilidad de organizar y desarrollar profesionalmente a sus empleados.

- **Evaluación de los riesgos**

La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de

los objetivos y sirve de base para determinar como han de ser gestionados los riesgos.

Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarían cambiando continuamente, es necesario disponer de un mecanismo para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

- **Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar a que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, existen diversas actividades como aprobación, autorización, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa y segregación de funciones.

- **Información y comunicación**

Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada, dicho sistema no solo maneja datos generados internamente, sino también información sobre acontecimiento externo, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de información a terceros.

- **Supervisión**

Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de Control Interno, evaluando la calidad de su rendimiento,

dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión.

El Control Interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y prevenir las pérdidas de recursos, puede ayudar a la obtención de información financiera fiable.

También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias.

En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue a donde quiere ir y evite peligro y sorpresa en el camino.

4.2.2. Análisis de gestión

Para enfocar el tema debemos establecer un criterio inicial sobre el rol de la gestión en el mundo moderno, son dos funciones fundamentales en la gestión:

- a) La función de control
- b) La función de información

El control podemos definirlo como la actividad que consiste en evaluar o medir lo presupuestado con lo realizado, en lo genérico, lo establecido con lo cumplido en lo específico.

En Gestión podemos distinguir tres tipos de controles: el control financiero en la cual nos indica cuáles fueron las fuentes con las cuales se financiaron los diferentes tipos de actividades adquiridas por la entidad para su gestión.

El control de gestión nos indica el grado de aceptación o rechazo que nos merece la actividad gerencial, en función al cumplimiento de los objetivos y metas previamente establecidos, optimizando los recursos disponibles.

El control económico nos indican como se genera la riqueza de la empresa o entidad a través de la rentabilidad de los recursos escasos empleados.

La función de información podemos definirla como la comunicación sistemática elaborada a través de sistema de información, para dar a conocer sobre la realidad de la empresa, en conocimiento dado o en forma concurrente, a fin de que los usuarios tomen decisiones acertadas y oportunas dentro de su planeamiento estratégico.

El objetivo de la gestión es controlar y administrar el patrimonio de una entidad y de las variaciones que sufre este patrimonio como consecuencia de una gestión, pues bien, entonces corresponde a la investigación averiguar como y por qué varía el patrimonio manejado por una gestión determinada.

El típico análisis de la planificación estratégica se realiza con un examen de las fortalezas y debilidades de la empresa y con un estudio del ambiente en que se desenvuelve. En primer lugar, es fundamental efectuar una evaluación interna de la organización, que implica determinada la existencia de una misión y una clara visión del negocio.

Será necesario establecer las segmentaciones del tipo de negocio en que la empresa desarrolla sus actividades, su estrategia de carácter horizontal y lo más importante, la

filosofía que envuelve el accionar, esto permite determinar las fortalezas y debilidades de la entidad.

Trabajar en una organización cuyo sistema de valores es incompatible o inaceptable con los propios, condena a la persona a la frustración y a la ineficiencia en su desempeño. Las organizaciones, como las personas, poseen valores, se enmarcan en código de ética y buscan actuar correctamente con respecto al ordenamiento legal.

Para ser eficiente en una organización, los valores personales deben ser compatible con los valores de ésta, de no ser así, la persona no solamente se sentirá frustrada sino que, además no producirá resultados positivos.

Dentro del imparable desplazamiento hacia los servicios en las economías desarrolladas, las actividades de cualquier organización se componen cada vez más de un mayor conocimiento y de menos recursos tradicionales, como mano de obra, materia prima e inversión financiera.

Es obvio que las empresas actuales no sólo están compuestas de sus activos materiales, sino que en ellas juegan un papel decisivo los activos intangibles, a lo que se hace referencia con el término capital intelectual y que pueden descomponerse de la siguiente manera.

Capital humano

Son los conocimientos que el empleado porta consigo cuando abandona la organización, entendido como el conjunto de

saberes, nivel educativo y titulación académica, capacidades para trabajar en equipo, innovar, negociar, habilidades y experiencias.

También debe incluir aquí como factores modificadores de la eficacia y eficiencia en el uso de estos conocimientos, las actividades personales de los empleados, lealtad, integridad, motivación, cordialidad.

Capital estructural

Son los conocimientos que permanecen en la organización al final de la jornada laboral, entendidos como el conjunto de los siguientes factores.

Pautas de organización

- **Cultura corporativa**
Estilo de dirección, flexibilidad estructural, estrategia de equipo, comunicación, estímulo a la innovación política de formación y motivación.
- **Procesos operativos y de gestión**
Métodos, normas, procedimientos, criterios de actuación, sistema de información, flujos operativos y de documentación.

Capital relacional

Es la suma de los recursos ligados a las relaciones externas de la organización con terceros, clientes, usuarios, proveedores, colaboradores, acreedores, entidades financieras y la percepción que éstos tienen acerca de la organización.

4.3 Interpretación de resultado de la prueba de campo

4.3.1. Interpretación de la entrevista realizada

Es preciso indicar que fueron entrevistados 8 especialistas en Control Interno, bajo la modalidad de Control Interno y externo, estos miembros de organizaciones pertenecientes al Sistema Nacional de Control, los mismos que estuvieron compuestos por funcionarios de entidades públicas y privadas.

Pregunta Nº 1

A la pregunta ¿Qué opina usted sobre el sistema de Control Interno en las Clínicas Privadas?

Contestaron que el sistema de Control Interno adolece de objetivos claros ya que no son bien entendidos por los trabajadores de las Clínicas Privadas.

Los Directivos no promueven lineamientos estratégicos para fortalecer la ética de su personal, motivo por el cual en muchas oportunidades el control posterior detecta comportamiento antiéticos e irregulares.

Este hecho se podría minimizar si se realizara la difusión y capacitación de métodos de Control Interno efectivos que fortalezcan la integridad y los valores constitucionales.

Agregaron que el sistema de Control Interno difiere significativamente entre una clínica y otra; de allí que es difícil emitir una opinión generalizada.

Se tiene por un extremo a clínicas con un sistema de Control Interno formal con altos estándares de administración y que cuentan incluso con procesos de certificación en sistema de gestión de calidad y ambiental, de acuerdo a Normas Internacionales ISO-9001-2009, ISO 14001-2008, y e el otro

extremo una gran cantidad de clínicas con un sistema de Control Interno informal, no estandarizado y que constituyen la gran mayoría de las clínicas.

En este sentido, la opinión que podría emitir sobre el tema, es que la situación se repite con mayor frecuencia en las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana, al contar estas con un sistema de Control Interno, informal y no estandarizado que finalmente tiene como resultado la ineficacia.

Pregunta Nº 2

A la pregunta: ¿El sistema de Control Interno contribuye a la economía de las clínicas?

Contestaron que el sistema de Control Interno, en algunas áreas está bien definido, pero no funciona de manera práctica en el resto de las áreas, es decir, si alguien realiza una labor de Control Interno a criterio, lo más probable es que se sepa que está realizando algo que está normado; ya que normas existentes son muy genéricas.

Pregunta Nº 3

A la pregunta: ¿Conoce usted la nueva estructura del sistema de Control Interno, cuál considera usted son sus principales aportes?

Comentaron algunos que los principales aportes son cuatro:

- a) La adopción de un estándar internacional hecho sobre las mejores prácticas, me refiero al informe COSO.
- b) Un mayor énfasis en una gestión por procesos.
- c) La inclusión de la administración de riesgos como parte de la gestión de las clínicas.

- d) La regulación del sistema de Control Interno en un marco general, dejando la regulación específica de cada sistema administrativo a cargo de los respectivos órganos competentes y de las clínicas mismas.

Pregunta Nº 4

A la pregunta: ¿La adecuada implementación y conocimiento del sistema de Control Interno en las Clínicas Privadas proporcionará la eficacia y eficiencia?

Contestaron que definitivamente el implementar, difundir y sensibilizar el conocimiento de las normas de Control Interno a todo el personal de la Clínica en la que ayudará a la eficacia y eficiencia de las operaciones y por ende a las efectividades del control interno.

Agregaron que definitivamente sí, porque se debe recordar que el Control Interno, dependiendo de quien lo ejerce, se clasifica en interno y externo.

En consecuencia, el primer frente de Control Interno es la entidad misma y si esta falla, afecta necesariamente la eficacia y eficiencia del Control Interno.

Pregunta Nº 5

A la pregunta: ¿Cree usted que con un programa de capacitación sobre el sistema de Control Interno y su respectivo monitoreo se tendría mejores resultados?

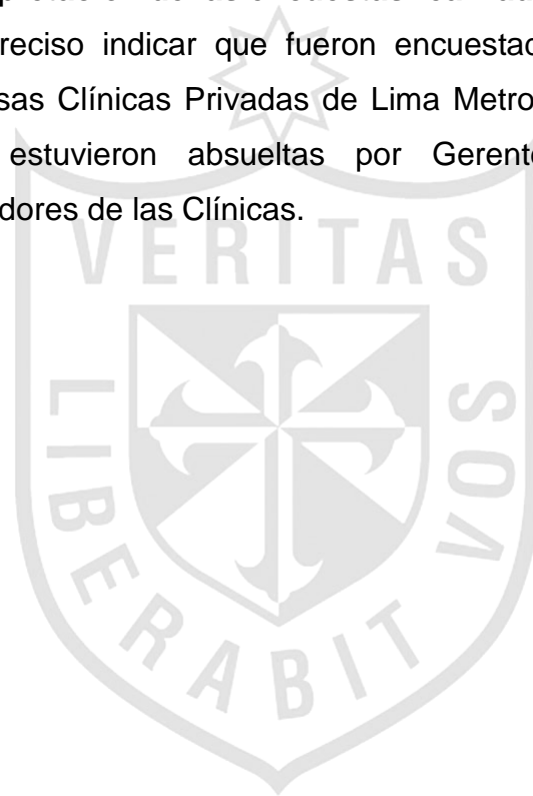
Manifestaron que si, que se lograrían muy buenos resultados si esa capacitación se diera de manera práctica, es decir, fundamentalmente con casos reales y prácticos, porque

interpretar una norma es tedioso, ya que todos pueden leer, pero muy poco son lo que aplican.

Agregaron que lo consideran que solo constituye la etapa inicial relacionada con sensibilizar y concienciar, ya que constituye un cambio cultural que debe reflejarse finalmente en un cambio estructural para la organización.

4.3.2. Interpretación de las encuestas realizadas

Es preciso indicar que fueron encuestadas 80 personas de diversas Clínicas Privadas de Lima Metropolitana, las mismas que estuvieron absueltas por Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas.



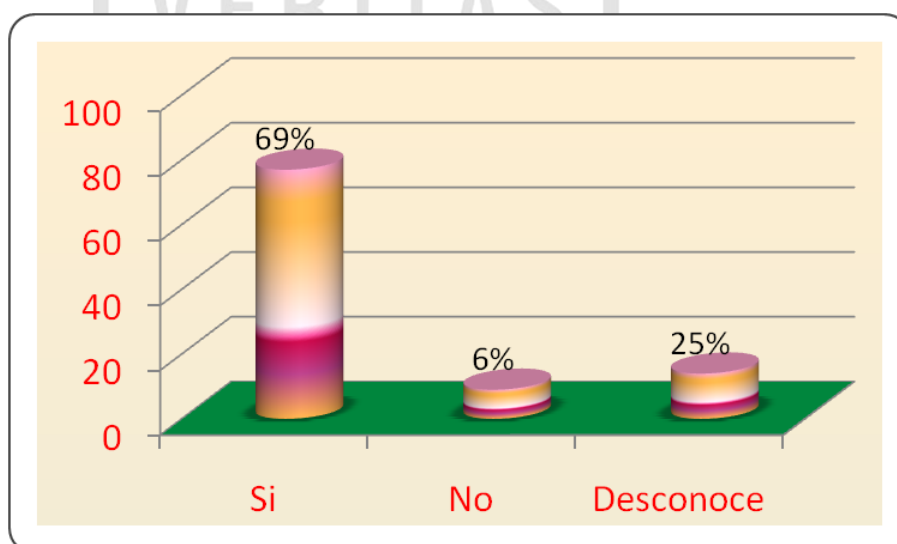
Pregunta N° 1:

Tabla 1
OPINIÓN SOBRE LAS ACCIONES DE CONTROL SON NECESARIAS A NIVEL DE LA CLÍNICA

Alternativas	Total Parcial	%
a) Si	55	69
b) No	5	6
c) Desconoce	20	25
Total general	80	100

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 1
¿LAS ACCIONES DE CONTROL SON NECESARIAS A NIVEL DE LAS CLÍNICAS?



Fuente: Elaboración de la Tabla 1, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

Al analizar las respuestas (tabla N° 01) de la pregunta ¿Las acciones de control son necesarias a nivel de Clínica?

Compuesta por 3 alternativas contestaron:

Un grupo de 55 opinaron que las acciones de control si son necesarias a nivel de Clínicas y el otro grupo de 5 encuestados

indicaron que No, seguido por 20 encuestados Desconoce que las acciones de control son necesarias.

Asimismo, como se muestra en el gráfico 1 se aprecia que el 69% manifiesta si mientras el 6% que No y el 25% desconoce.

Consecuentemente, podemos expresar que mayoritariamente los encuestados coinciden que las acciones de control son necesarias a nivel de Clínica.



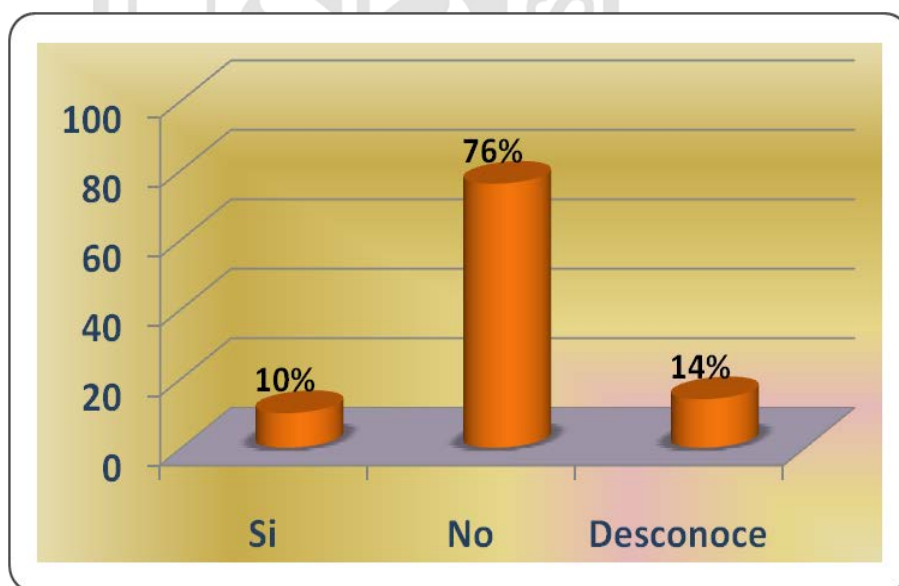
Pregunta N° 2:

Tabla 2
OPINIÓN SOBRE SI LAS CLÍNICAS TIENEN
DEPARTAMENTO DE CONTROL INTERNO

Alternativas	Total Parcial	%
a) Si	8	10
b) No	61	76
c) Desconoce	11	14
Total general	80	100

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 2
¿TIENE LAS CLÍNICAS DEPARTAMENTOS DE CONTROL INTERNO?



Fuente: Elaboración de la Tabla 2, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

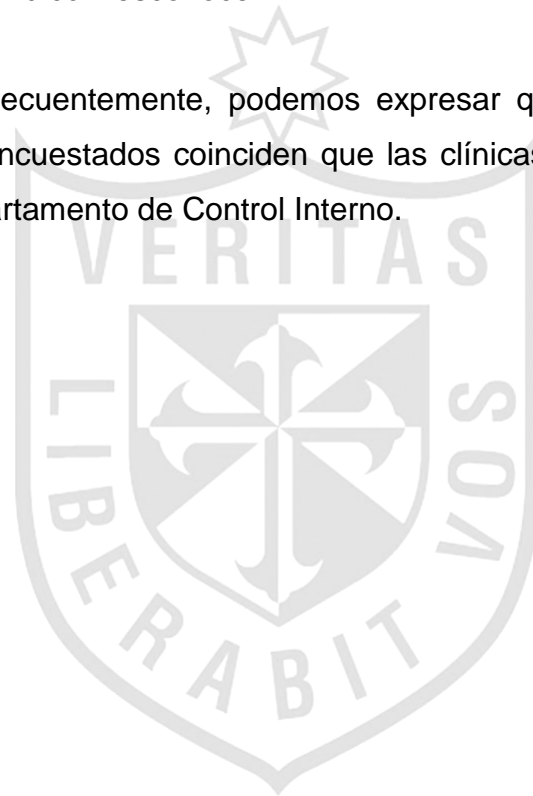
Al analizar las respuestas (tabla 2) de la pregunta ¿Tienen las Clínicas Privadas Departamento de Control Interno?

Compuesta por 3 alternativas contestaron:

Un grupo de 61 manifestaron que las clínicas no tienen Departamento de Control Interno y el otro grupo de 8 indicaron Sí, y un 11 indicaron desconoce.

Asimismo, como se muestra en el gráfico 2, se aprecia que el 76% manifiesta que No, mientras el 10% indicaron Sí, y un 14% indicó Desconoce.

Consecuentemente, podemos expresar que mayoritariamente los encuestados coinciden que las clínicas no cuentan con un Departamento de Control Interno.



Pregunta N° 3:

Tabla 3
OPINIÓN SOBRE SI ES NECESARIO EL EMPLEO DEL CONTROL INTERNO A NIVEL DE LAS CLÍNICAS

Alternativas	Total Parcial	%
a) Si	62	77
b) No	7	9
c) Desconoce	1	14
Total general	80	100

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 3
ES NECESARIO EL EMPLEO DEL CONTROL INTERNO A NIVEL DE LAS CLÍNICAS



Fuente: Elaboración de la Tabla 3, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

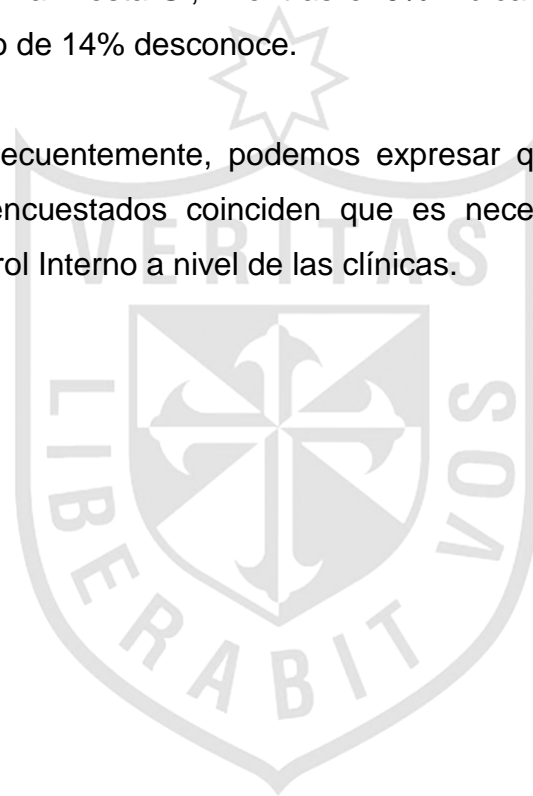
Al analizar la respuesta (tabla 3) de la pregunta ¿Es necesario el empleo del Control Interno a nivel de las clínicas?

Compuesta por 3 alternativas contestaron:

Un grupo de 62 encuestados manifestó que Sí, que es necesario el empleo del Control Interno a nivel de las clínicas y el otro grupo de 7 manifestaron que No, y un 11 indicaron desconoce.

Asimismo, como se muestra en el gráfico 3, se aprecia que el 77% manifiesta Sí, mientras el 9% indicaron que No, y el otro grupo de 14% desconoce.

Consecuentemente, podemos expresar que mayoritariamente los encuestados coinciden que es necesario el empleo del Control Interno a nivel de las clínicas.



Pregunta N° 4:

Tabla 4

**OPINIÓN SOBRE SI EL CONTROL INTERNO EVALÚA LAS
POLÍTICAS DE TRABAJO EN LAS METAS Y OBJETIVOS
DE LAS CLÍNICAS**

Alternativas	Total Parcial	%
a) Si	64	80
b) No	4	5
c) Desconoce	12	15
Total general	80	100

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 4
**¿EL CONTROL INTERNO EVALUA LAS POLÍTICAS DE
TRABAJO EN LAS METAS Y OBJETIVOS DE LAS CLÍNICAS?**



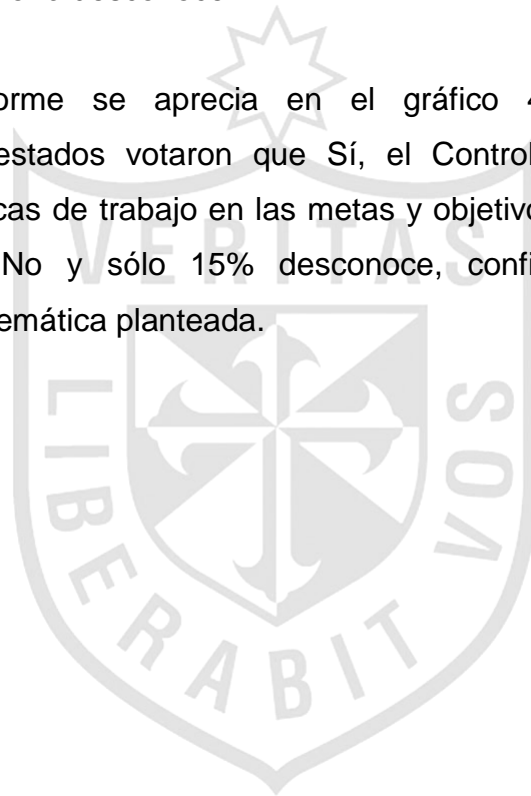
Fuente: Elaboración de la Tabla 4, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

Al analizar las respuestas (tabla 4) de la pregunta ¿Cree usted que el Control Interno evalúa las políticas de trabajo en las metas y objetivos de las clínicas?

Compuesta por 3 alternativas contestaron:

Un grupo de 64 encuestados manifestaron que Sí el Control Interno evalúa las políticas de trabajo en las metas y objetivos de las clínicas y un grupo de 4 opinaron que No, y un 12 mencionó desconoce.

Conforme se aprecia en el gráfico 4, el 80% de los encuestados votaron que Sí, el Control Interno evalúa las políticas de trabajo en las metas y objetivos y el 5% mencionó que No y sólo 15% desconoce, confirmando la realidad problemática planteada.



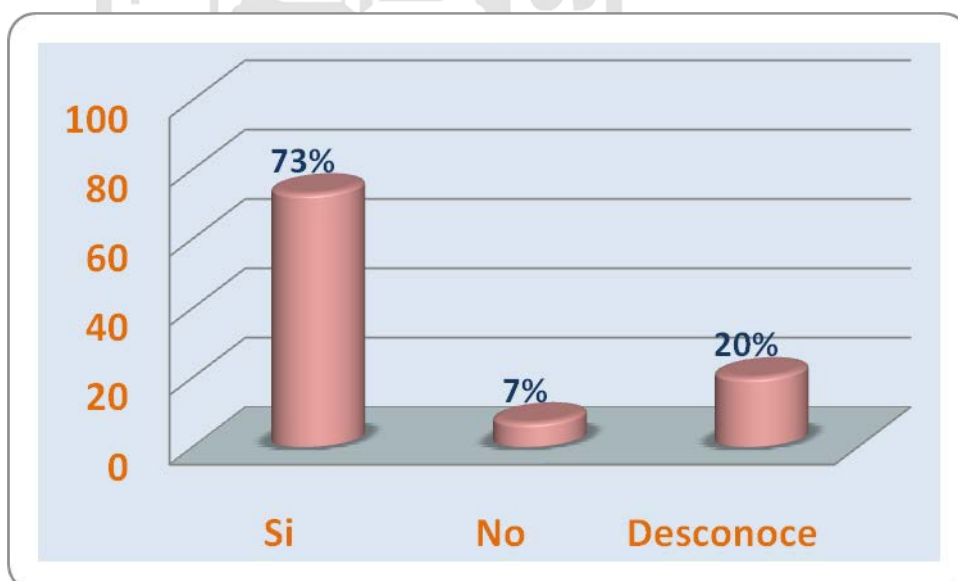
Pregunta N° 5:

Tabla 5
COMO PARTE DE LA GESTIÓN DEBE EMPLEARSE LA
POLÍTICA DE TRABAJO

Alternativas	Total Parcial	%
a) Si	58	73
b) No	6	7
c) Desconoce	16	20
Total general	80	100

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 5
¿COMO PARTE DE LA GESTIÓN DEBE EMPLEARSE LA
POLÍTICA DE TRABAJO?



Fuente: Elaboración de la Tabla 5, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

Al analizar las respuestas (tabla 5) de la pregunta ¿Cómo parte de la gestión debe emplearse la política de trabajo?

Compuesta por 3 alternativas contestaron:

Un grupo de 58 encuestados manifestaron que Sí, como parte de la gestión debe emplearse la política de trabajo y un grupo de 6 opinaron que No, y el 16 Desconoce.

Conforme se aprecia en el gráfico 5, el 73% de los encuestados votaron que Sí, como parte de la gestión debe emplearse la política de trabajo y el 7% mencionó No, y un 16% desconoce, confirmando la realidad problemática planteada.



Pregunta N° 6:

Tabla 6

OPINIÓN SOBRE LAS POLÍTICAS DE TRABAJO ES LA MÁS IMPORTANTE ACTUALMENTE

Alternativas	Total Parcial	Total %
a) Existencia de procedimientos apropiados sobre la relación a las actividades	11	14
b) Las actividades de control establecidas están aplicadas correctamente.	13	16
c) Definición de la responsabilidad de los directivos es adecuada.	8	10
d) Conocimiento y la experiencia de los principales ejecutivos son adecuados para cubrir las responsabilidades	12	15
e) Todas las anteriores	22	28
f) Desconoce	14	17
Total general	80	100%

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

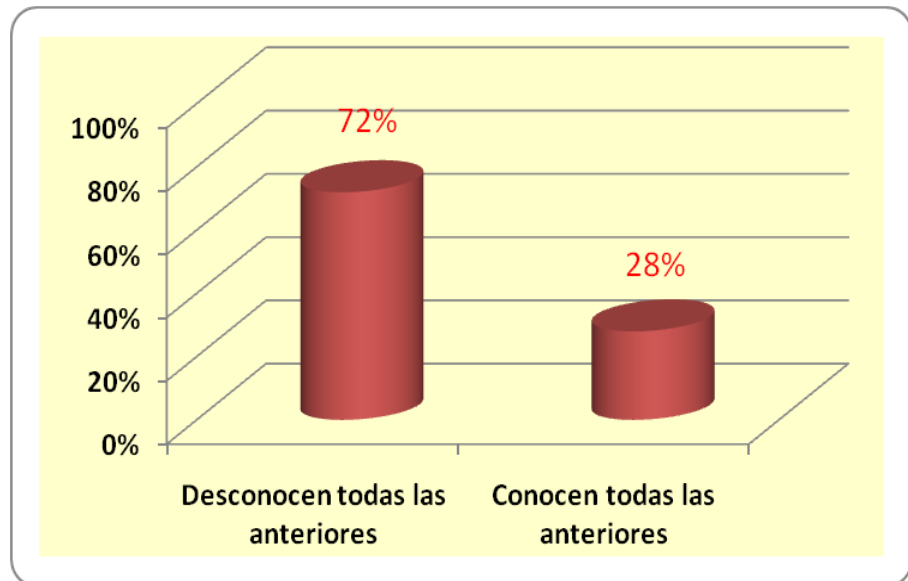
GRÁFICO 6.1

¿CUÁL DE LAS POLÍTICAS DE TRABAJO ES LA MÁS IMPORTANTE ACTUALMENTE?



Fuente: Elaboración de la Tabla 6, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 6.2
¿CUÁL DE LAS POLÍTICAS DE TRABAJO ES LA MÁS IMPORTANTE?



Fuente: Elaboración de la Tabla 6, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

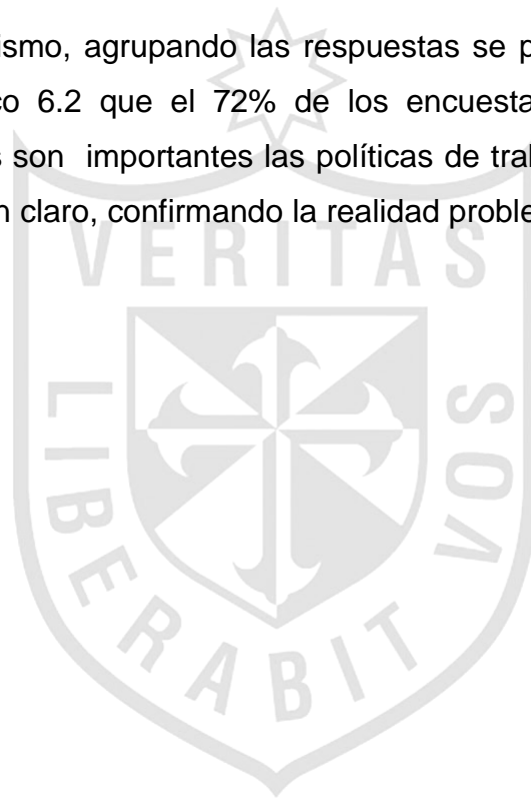
Al analizar las respuestas (tabla 06) de la pregunta ¿Cuál de las políticas de trabajo es la más importante actualmente?

Compuesta por 6 alternativas contestaron:

Un grupo de 22 encuestados manifestaron que todos; son importantes las políticas de trabajo, seguido por un grupo 14 que desconoce las políticas de trabajo; y el otro grupo de 13 considera que las actividades de control establecidas están aplicadas correctamente; y 12 opina que el conocimiento y la experiencia de los principales ejecutivos son adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas; y 11 contestaron que la existencia de procedimientos apropiados sobre la relación a las actividades; seguido de 8 encuestados que opinaron que la responsabilidad de los Directivos es adecuado.

Como se puede apreciar en el gráfico 6.1, el 28% considera todos; son importantes las políticas de trabajo; el 17% desconoce las políticas de trabajo; y el 16% considera que las actividades de control están aplicadas; el 15% indica que la experiencia de los ejecutivos son adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas; y el 14% manifestaron la existencia de procedimientos apropiados sobre la relación de actividades.

Asimismo, agrupando las respuestas se puede observar en el gráfico 6.2 que el 72% de los encuestados desconoce que todos son importantes las políticas de trabajo y sólo el 28% lo tienen claro, confirmando la realidad problemática planteada.



Pregunta N° 7:

Tabla 7

OPINIÓN SOBRE SI LA EJECUCIÓN DEL CONTROL INTERNO EVALÚA LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN LAS CLÍNICAS

Alternativas	Total Parcial	%
a) Si	65	81
b) No	2	3
c) Desconoce	13	16
Total general	80	100

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 7

¿LA EJECUCIÓN DEL CONTROL INTERNO EVALÚA LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN LAS CLÍNICAS?



Fuente: Elaboración de la Tabla 7, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

Al analizar las respuestas (tabla 7) de la pregunta ¿Cree usted que la ejecución del Control Interno evalúa las estrategias de gestión en las clínicas?

Compuesta por 3 alternativas contestaron:

Un grupo de 65 encuestados manifestaron que Sí, la ejecución del Control Interno evalúa las estrategias de gestión en las clínicas y el otro de 2 manifestaron que No, y el otro 13 desconoce.

Conforme se aprecia en el gráfico 7, el 81% de los encuestados votaron que Sí, que la ejecución del Control Interno evalúa las estrategias de la gestión en las clínicas y un 3% menciona que No, y el 16% manifestaron que desconoce, confirmando la realidad problemática planteada.



Pregunta N° 8:

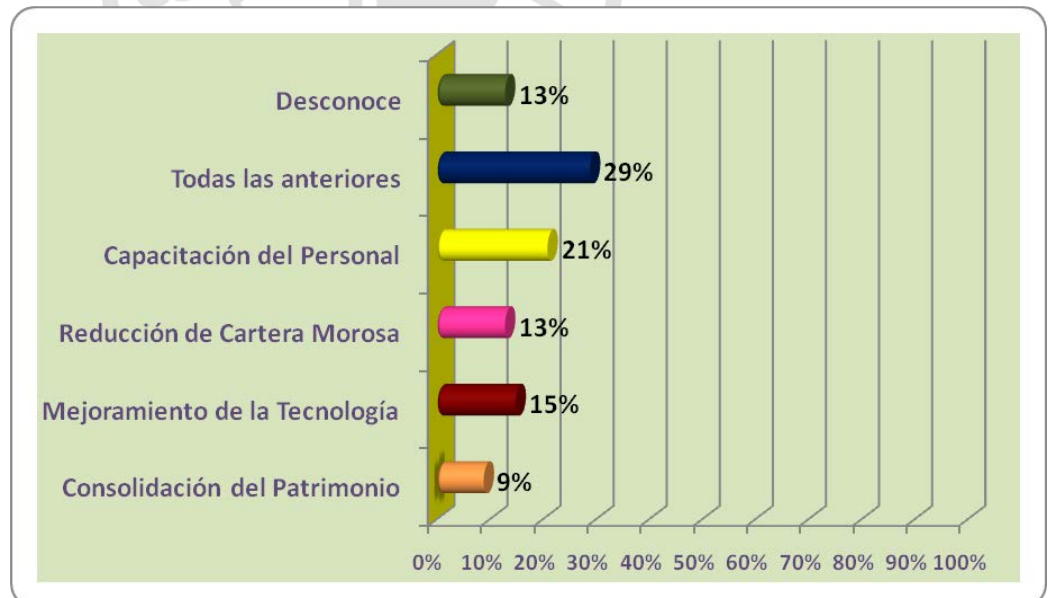
Tabla N° 8

OPINIÓN SOBRE QUE ESTRATEGIAS SE VIENEN UTILIZANDO EN LA GESTIÓN DE LA CLÍNICA

Alternativas	Total Parcial	Total %
a) Consolidación del patrimonio	7	9
b) Mejoramiento de la tecnología de punta	12	15
c) Reducción de la cartera morosa	10	13
d) Capacitación y mejoramiento del personal	17	21
e) Todas las anteriores	23	29
f) Desconoce	11	13
Total general	80	100%

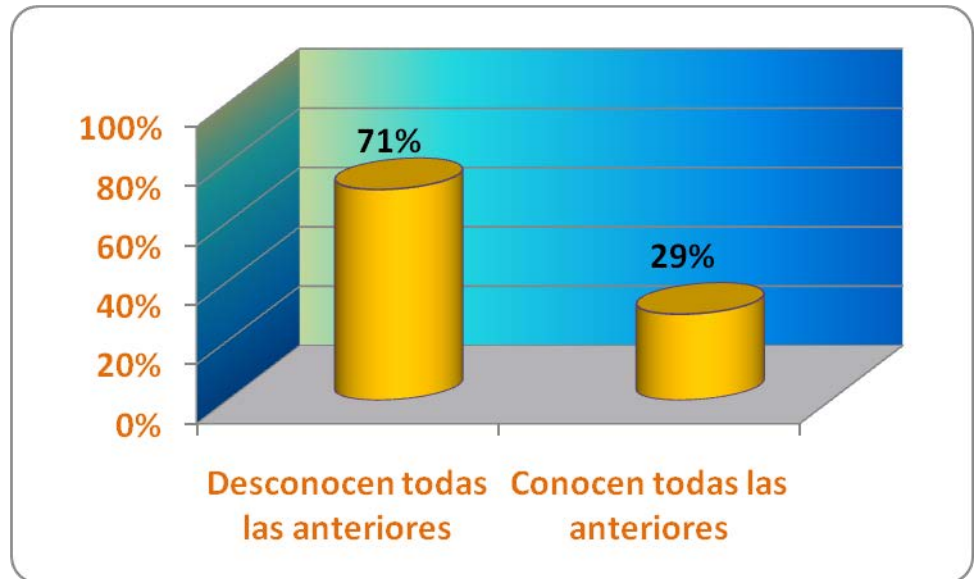
Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 8.1
¿QUÉ ESTRATEGIAS SE VIENEN UTILIZANDO EN LA GESTIÓN DE LAS CLÍNICAS?



Fuente: Elaboración de la Tabla 8, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 8.2
ESTRATEGIAS QUE SE VIENEN UTILIZANDO EN LA
GESTIÓN DE LAS CLÍNICAS



Fuente: Elaboración de la Tabla 8, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

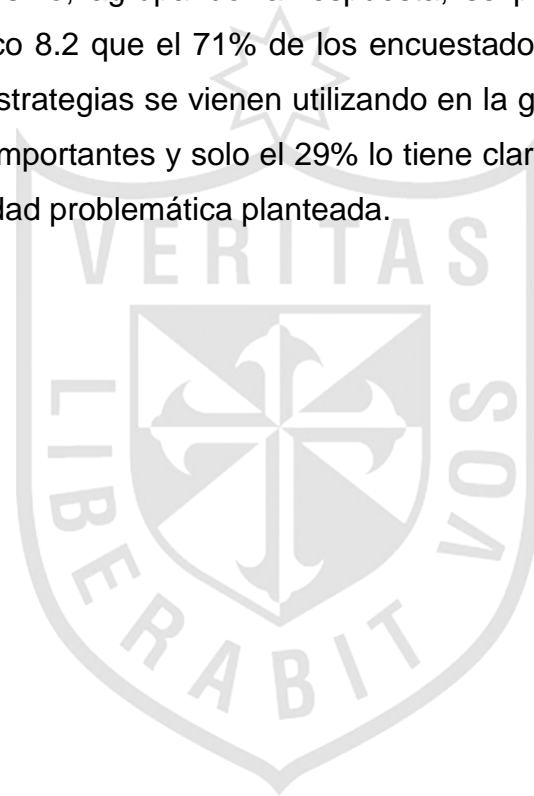
Al analizar las respuestas (tabla 8) de la pregunta ¿Qué estrategias se vienen utilizando en la gestión de las clínicas?

Compuesta por 6 alternativas contestaron:

Un grupo mayoritario de 23 encuestados contestó sobre las estrategias que se vienen utilizando en las clínicas son todas, segundo grupo de 17 considera que la capacitación y mejoramiento del personal; seguido por un grupo de 12 considera el mejoramiento de la tecnología de punta; seguido por otro de 11 que desconoce las estrategias que se vienen utilizando; y 10 opinan sobre la Reducción de la Cartera Morosa, y el otro grupo de 7 considera la consolidación del patrimonio.

Como se puede apreciar en el gráfico 8.1. el 29% señalan que la estrategia que se viene utilizando en la gestión de las clínicas son todas; el 21% del personal encuestado que capacitación y mejoramiento del personal; el 15% consideran que el mejoramiento de la tecnología de punta; el 13% indicaron que la reducción de la Cartera Morosa; y el 9% considera que la consolidación del patrimonio.

Asimismo, agrupando la respuesta, se puede observar en el gráfico 8.2 que el 71% de los encuestados desconocen todas, las estrategias se vienen utilizando en la gestión de las clínicas son importantes y solo el 29% lo tiene claro, confirmando así la realidad problemática planteada.



Pregunta N° 9:

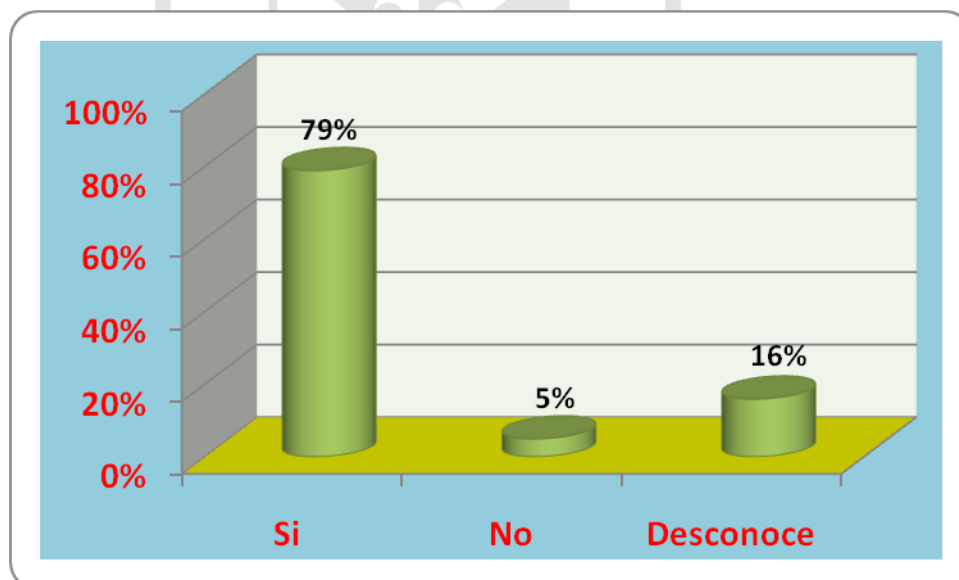
Tabla 9

MEDIANTE LA EJECUCIÓN DEL CONTROL INTERNO SE CUMPLAN LAS METAS Y OBJETIVOS DE LAS CLÍNICAS

Alternativas	Total Parcial	%
a) Si	63	79
b) No	4	5
c) Desconoce	13	16
Total general	80	100

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO N° 9
¿EN LA EJECUCIÓN DEL CONTROL INTERNO SE CUMPLEN LAS METAS Y OBJETIVOS EN LAS CLÍNICAS?



Fuente: Elaboración de la Tabla 9, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

Al analizar las respuestas (tabla 9) de la pregunta ¿En la ejecución del Control Interno se cumplen las metas y objetivos en las clínicas?

Compuesta por 3 alternativas contestaron:

Un grupo mayoritario de 63 encuestados contestó que la ejecución del Control Interno Sí cumplen con las metas y objetivos en las clínicas y el otro grupo de 4 manifestaron que No; y el 13 indicaron Desconoce.

Conforme se aprecia en el gráfico 9, el 79% de los encuestados votaron que Sí la ejecución del Control Interno cumple con las metas y objetivos y sólo 5% mencionó No; y el 16% contestó Desconoce.



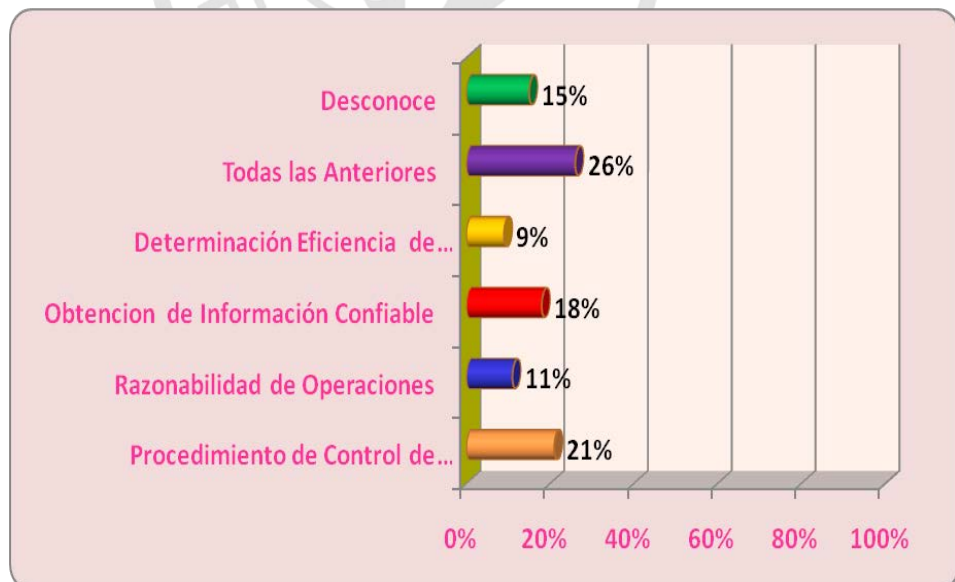
Pregunta N° 10:

Tabla 10
OPINIÓN SOBRE CUALES DE LOS ASPECTOS SIGUIENTES SE CONTEMPLAN EN LA EJECUCIÓN DEL CONTROL INTERNO ES MÁS IMPORTANTE

Alternativas	Total Parcial	Total %
a) Procedimiento de control de actividades	17	21
b) Razonabilidad de las operaciones	9	11
c) Obtención de información confiable	14	18
d) Determinación eficiencia, eficacia de las operaciones	7	9
e) Todas las anteriores	21	26
f) Desconoce	12	15
Total general	80	100%

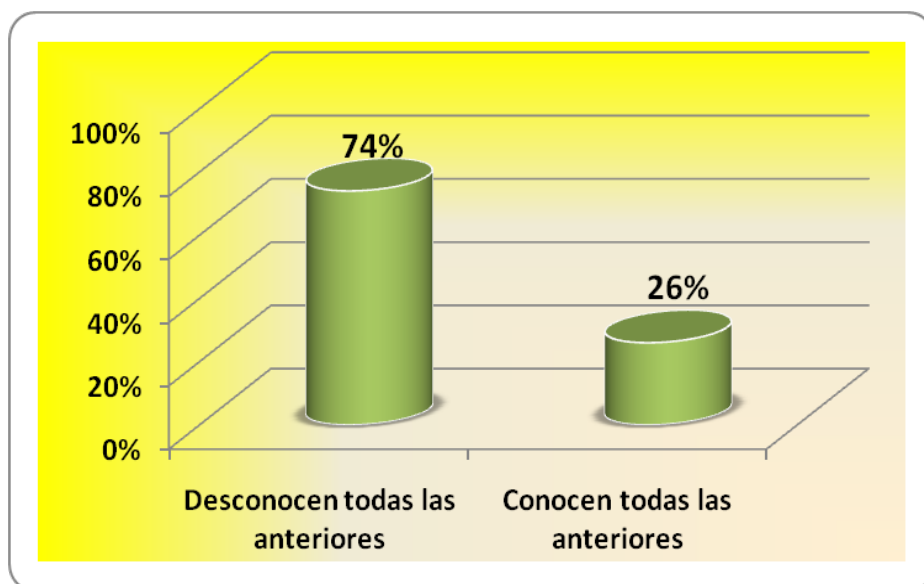
Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 10.1
¿CUÁL DE LOS ASPECTOS SIGUIENTES QUE SE CONTEMPLAN EN LA EJECUCIÓN DEL CONTROL INTERNO ES MÁS IMPORTANTE?



Fuente: Elaboración de la Tabla 10, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 10.2
ASPECTOS MÁS IMPORTANTES QUE SE CONTEMPLAN
EN LA EJECUCIÓN DEL CONTROL INTERNO



Fuente: Elaboración de la Tabla 10, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

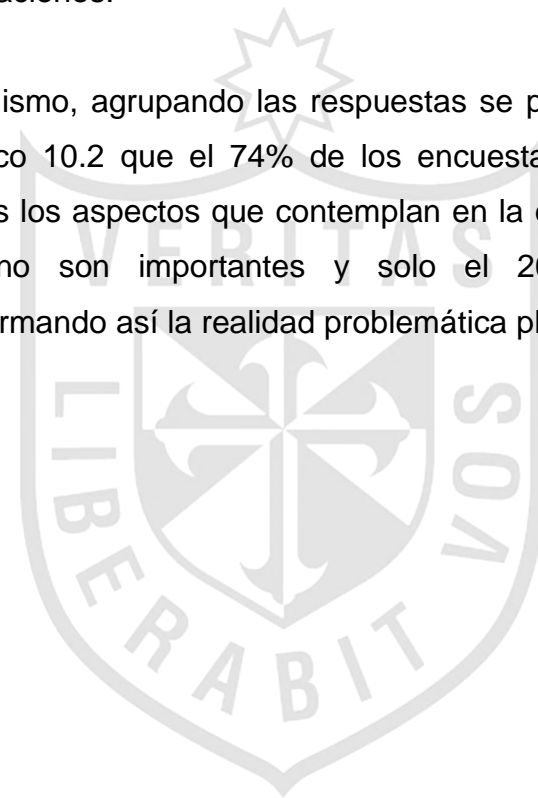
Al analizar las respuestas (tabla 10) de la pregunta ¿Cuál de los aspectos siguientes que se contemplan en la ejecución del Control Interno es más importante para usted?

Compuesta por 6 alternativas contestaron:

Un grupo de 21 opinaron que todos los aspectos que contemplan en la ejecución del Control Interno son importante; un segundo grupo de 17 considera procedimiento de control de actividades; seguidos por un grupo 14 que consideran la obtención de información confiable; seguido por 12 que consideran desconoce; y 9 opinan que la razonabilidad de las operaciones; y un 7% manifestó que la determinación, eficiencia, eficacia de las operaciones.

Como se puede apreciar en el gráfico 10.1, el 26% del personal encuestado coincidieron que todos los aspectos que contemplan en la ejecución del Control Interno son importante; el 21% considera que los procedimientos de control de actividades; y el 18% considera que la obtención de información confiable; el 15% considera desconoce; y el 11% considera que la razonabilidad de las operaciones; y el 9% opinaron que la determinación, eficiencia, eficacia de las operaciones.

Asimismo, agrupando las respuestas se puede observar en el gráfico 10.2 que el 74% de los encuestados desconoce que todos los aspectos que contemplan en la ejecución del Control Interno son importantes y solo el 26% lo tiene claro, confirmando así la realidad problemática planteada.



Pregunta N° 11:

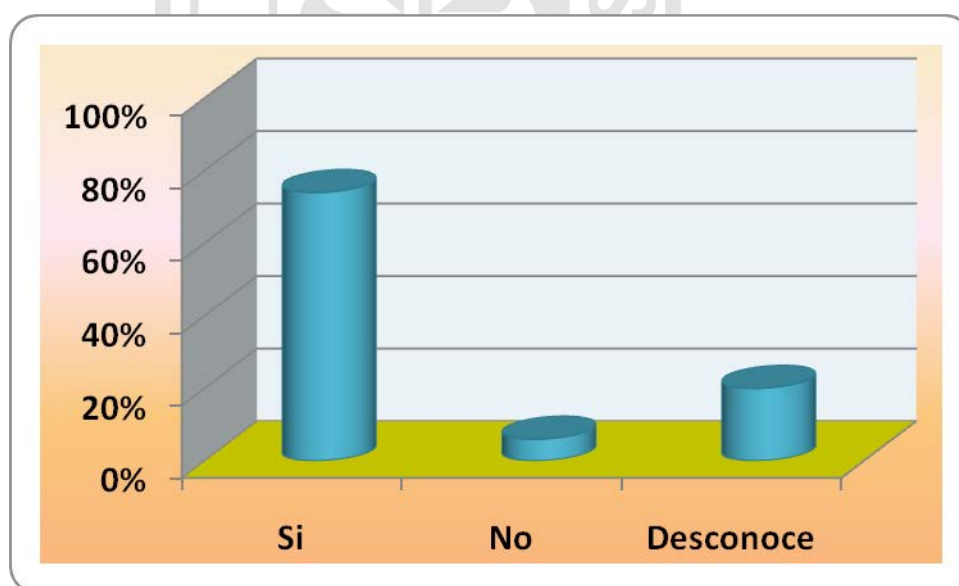
Tabla 11

OPINIÓN SOBRE SI LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ES IMPORTANTE PARA LAS CLÍNICAS

Alternativas	Total Parcial	%
a) Si	59	74
b) No	5	6
c) Desconoce	16	20
Total general	80	100

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 11
¿LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ES IMPORTANTE PARA LAS CLÍNICAS?



Fuente: Elaboración de la Tabla 11, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

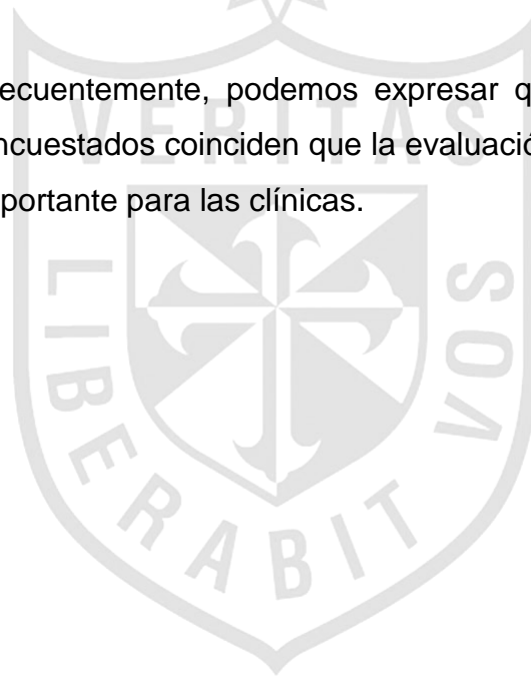
Al analizar las respuestas (tabla 11) de la pregunta ¿La evaluación del Control Interno es importante para las clínicas?

Compuesta por 3 alternativas contestaron:

Un grupo de 59 manifestaron que Sí la evaluación del Control Interno es importante en las clínicas y el otro grupo de 5 encuestados indicó que No; y el otro 16 desconoce.

Conforme se aprecia en el gráfico 11, el 74% de los encuestados manifestaron que Sí la evaluación del Control Interno es importante para las clínicas y el 6% mencionó que No; y el 20% desconoce.

Consecuentemente, podemos expresar que mayoritariamente los encuestados coinciden que la evaluación del Control Interno es importante para las clínicas.



Pregunta N° 12:

Tabla 12

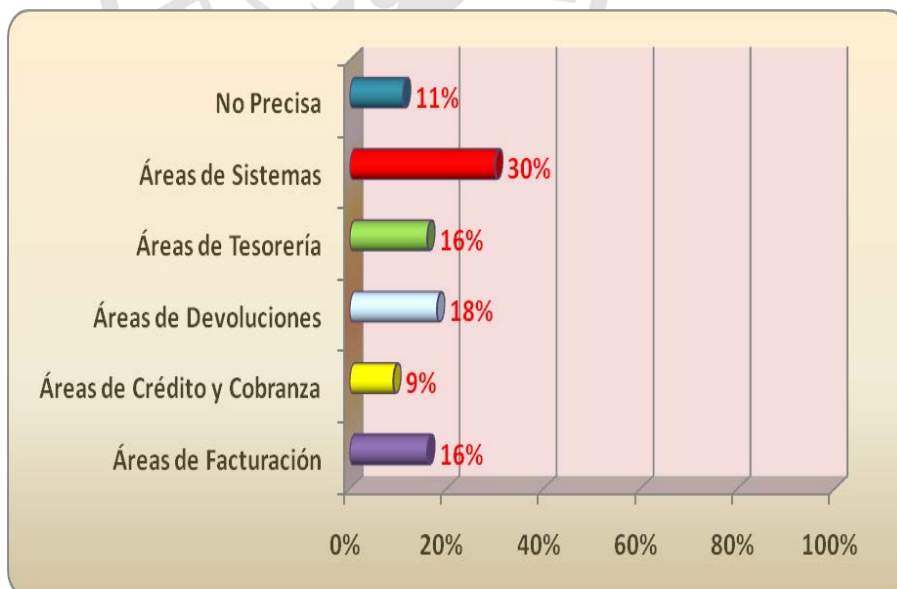
OPINIÓN SOBRE QUIEN DE LAS SIGUIENTES AREAS CALIFICA USTED COMO CRÍTICAS EN DONDE SE EVIDENCIA LA OPERACIÓN DE CONTROL INTERNO DE ESTA CLÍNICA

Alternativas	Total Parcial	Total %
a) Área de facturación	13	16
b) Área de créditos y cobranzas	7	9
c) Área de devoluciones	14	18
d) Área de tesorería	13	16
e) Área de sistema	24	30
f) No precisa	9	11
Total general	80	100%

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

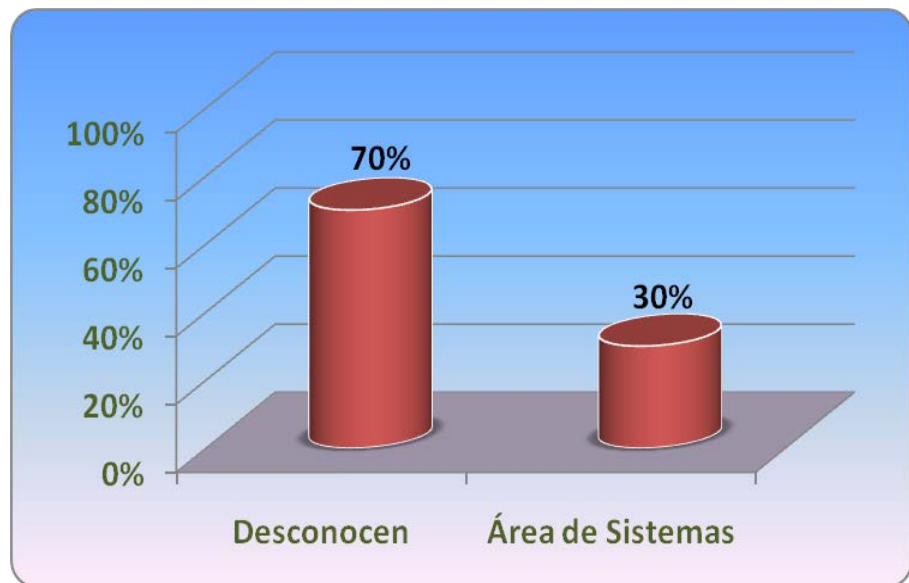
GRÁFICO 12.1

¿CUÁLES DE LAS ÁREAS CALIFICA USTED COMO CRÍTICAS EN DONDE SE EVIDENCIA LA OPERACIÓN DE CONTROL INTERNO DE ESTAS CLÍNICAS?



Fuente: Elaboración de la Tabla 12, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 12.2
¿CUÁLES DE LAS ÁREAS CALIFICA USTED CRÍTICA?



Fuente: Elaboración de la Tabla 12, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

Al analizar las respuestas (tabla 12) de la pregunta ¿Cuáles de las siguientes áreas califica usted como críticas en donde se evidencia la operación de Control Interno de estas clínicas?

Compuesta por 6 alternativas contestaron:

Un grupo de 24 encuestados manifestaron que el área que califica crítica, en donde se evidencia la operación de Control Interno, es el área de sistema; seguido por 14 que manifiestan que el área de devoluciones; seguido por un grupo 13 que opinaron que el área de facturación; y 13 consideran que el área de tesorería; y un 7 indicaron que el área de créditos y cobranzas; y el 9% manifestaron que no precisan.

Como se puede apreciar en el gráfico 12.1, el 30% señala que el área de sistema es el área que califica crítica, en donde se evidencia la operación de Control Interno, el 18% manifiestan el

área de devoluciones, 16% opinaron el área de facturación; 16% consideraron el área de tesorería; y un 11% manifestó que no precisa; y 9% contestó que área de créditos y cobranzas.

Asimismo, agrupando las respuestas se puede observar en el gráfico 12.2 que el 70% de los encuestados desconocen que el área que califica como críticas, en donde se evidencia la operación de Control Interno, es el área de sistema y sólo 30% lo tiene claro, confirmando la realidad problemática planteada.



Pregunta N° 13:

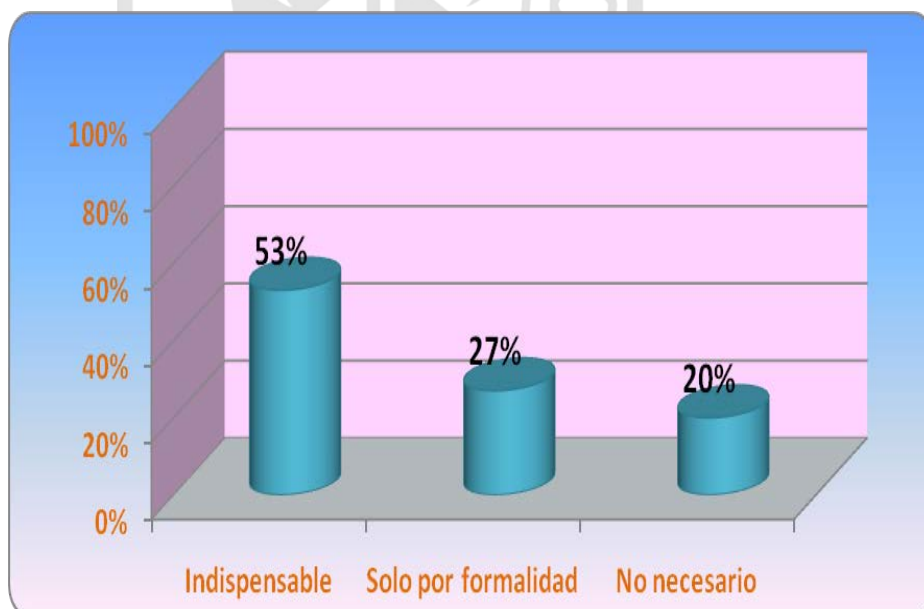
Tabla 13

OPINIÓN SOBRE SI ES NECESARIO CONSIDERAR LAS OBSERVACIONES EN EL INFORME DEL CONTROL INTERNO

Alternativas	Total Parcial	%
a) Indispensable	42	53
b) Solo por formalidad	22	27
c) No necesario	16	20
Total general	80	100

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 13
¿ES NECESARIO CONSIDERAR LAS OBSERVACIONES EN EL INFORME DEL CONTROL INTERNO?



Fuente: Elaboración de la Tabla 13, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

Al analizar las respuestas (tabla 13) de la pregunta ¿Para usted es necesario considerar las observaciones en el informe del Control Interno?

Compuesta por 3 alternativas contestaron:

Un grupo de 42 encuestados, manifestó que es indispensable considerar las observaciones en el informe del Control Interno y el otro grupo de 22 indicaron que sólo por formalidad; y un grupo de 16 indicaron que no era necesario.

Asimismo, como se muestra en el gráfico 13, se aprecia que el 53% manifiesta que Sí es indispensable considerar las observaciones en el informe del Control Interno; y un 27% indicó solo formalidad; y el 20% No necesario.

Consecuentemente, podemos expresar que mayoritariamente los encuestados coinciden que es indispensable considerar las observaciones en el informe del Control Interno.

Pregunta N° 14:

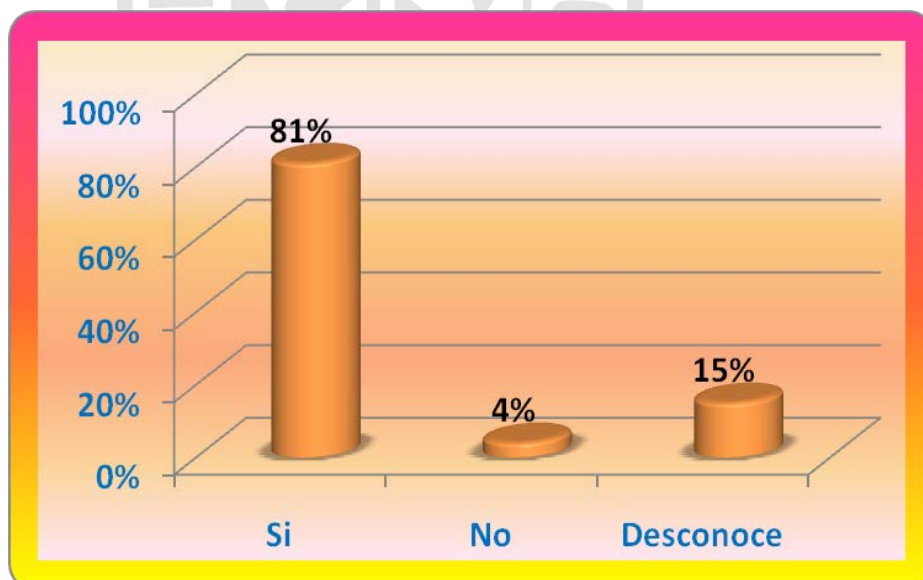
Tabla 14

OPINIÓN SOBRE SI ES CONVENIENTE LA APLICACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS COMO PARTE DEL CONTROL INTERNO

Alternativas	Total Parcial	%
a) Si	65	81
b) No	3	4
c) Desconoce	12	15
Total general	80	100

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 14
¿ES CONVENIENTE LA APLICACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS COMO PARTE DEL CONTROL INTERNO?



Fuente: Elaboración de la Tabla 14, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

Al analizar las respuestas (tabla 14) de la pregunta ¿Es conveniente la aplicación de acciones correctivas como parte del Control Interno?

Compuesta por 3 alternativas contestaron:

Un grupo de 65 encuestados, manifestaron que Sí es conveniente la aplicación de acciones correctivas como parte del Control Interno; un grupo de 3 manifestó que No; seguido por 22 que Desconoce.

Conforme se aprecia en el gráfico 14 el 81% de los encuestados manifestaron que Sí es conveniente la aplicación de acciones correctivas como parte del Control Interno; el 4% mencionó que No; y el 15% manifestó Desconoce.

Consecuentemente, podemos expresar que mayoritariamente los encuestados coinciden que es conveniente la aplicación de acciones correctivas como parte del Control Interno.

Pregunta N° 15:

Tabla 15

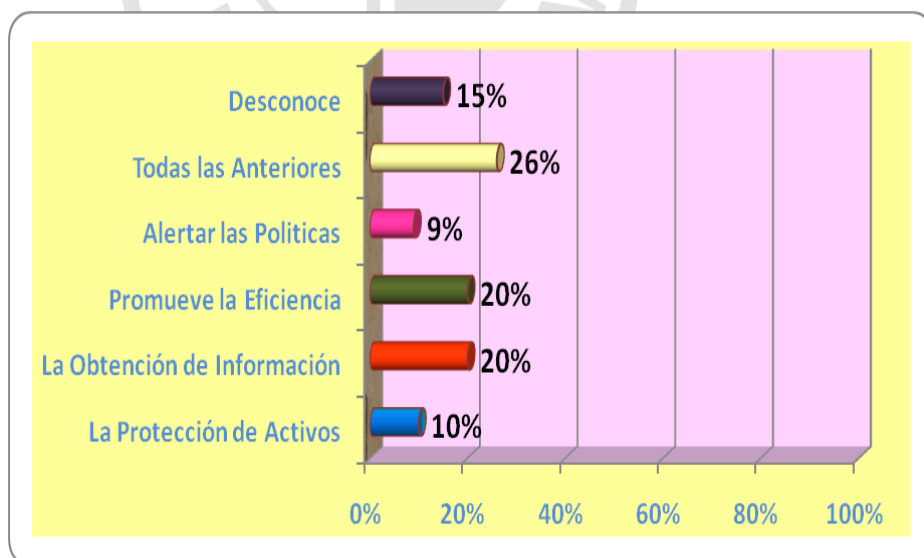
OPINIÓN SOBRE CUÁLES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS ES PRIORITARIO EN UNA ACCIÓN DE CONTROL INTERNO

Alternativas	Total Parcial	Total %
a) La protección de activos	8	10
b) La obtención de información adecuada	16	20
c) Promover la eficiencia operativa	16	20
d) Alentar la adhesión a las políticas de la entidad	7	9
e) Todas las anteriores	21	26
f) Desconoce	12	15
Total general	80	100%

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

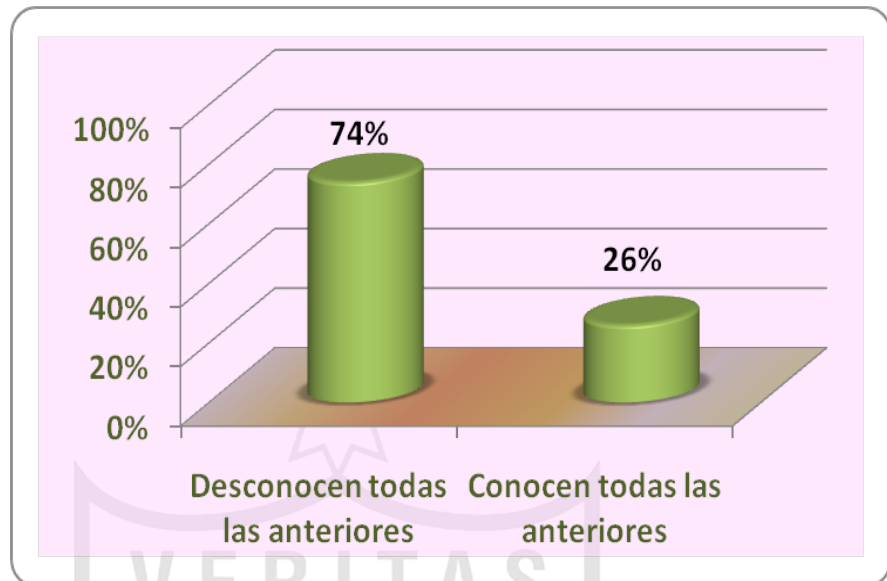
GRÁFICO 15.1

¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS ES PRIORITARIO EN UNA ACCIÓN DE CONTROL INTERNO?



Fuente: Elaboración de la Tabla 15, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 15.2
ASPECTOS PRIORITARIOS EN UNA ACCIÓN DE CONTROL INTERNO



Fuente: Elaboración de la Tabla 15, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

Al analizar las respuestas (tabla 15) de la pregunta ¿Cuál de los siguientes aspectos es prioritario en una acción de Control Interno?

Compuesta de 6 alternativas contestaron:

Un grupo de 21 encuestados manifestó que es prioritario una acción de Control Interno son Todos, segundo grupo de 16 considera que la obtención de información adecuada; seguidos por un grupo de 16 consideran que Promover la eficiencia operativa; y 12 que manifiesta Desconoce; seguido por un grupo de 8 considera que la protección de activos; y por el grupo 7 de encuestado considera que alentar la adhesión a las políticas de la entidad.

Como se puede apreciar en el gráfico 15.1, el 26% del personal encuestado coincidieron que es Prioritario una acción de Control Interno son Todos; el 20% que opina que Promover la eficiencia operativa; y el 15% considera Desconoce; seguido

por 10% que considera la protección de activos y un 9% manifiesta que alentar la adhesión a las políticas de la entidad.

Asimismo, agrupando las respuestas se puede observar en el gráfico 15.2 que el 74% de los encuestados desconoce que Todos son prioritarios en una acción de Control Interno, y solo 26% lo tiene Claro, confirmando la realidad problemática planteada.



Pregunta N° 16:

Tabla 16

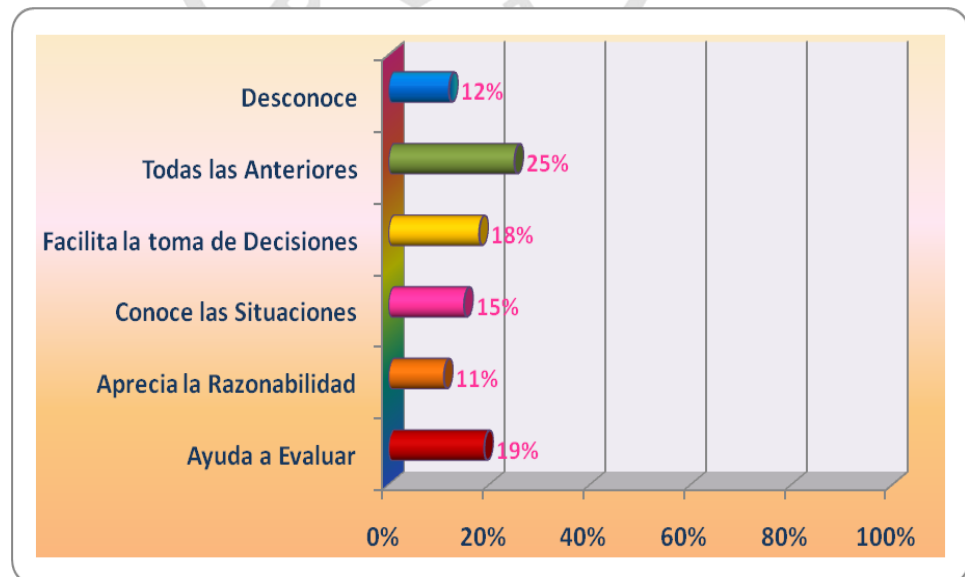
OPINIÓN SOBRE CUÁL DE LAS RAZONES CONSIDERA QUE DEBE APLICARSE EN LAS ACCIONES CORRECTIVAS RELACIONADAS SOBRE EL CONTROL INTERNO

Alternativas	Total Parcial	Total %
a) Ayudar a evaluar la necesidad de las áreas	15	19
b) Aprecia la razonabilidad oportuna de las acciones adoptadas	9	11
c) Conoce las situaciones no superadas por la entidad	12	15
d) Facilita la toma de decisiones en cuanto a la aprobación de un plan de revisión	14	18
e) Todas las anteriores	20	25
f) Desconoce	10	12
Total general	80	100%

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

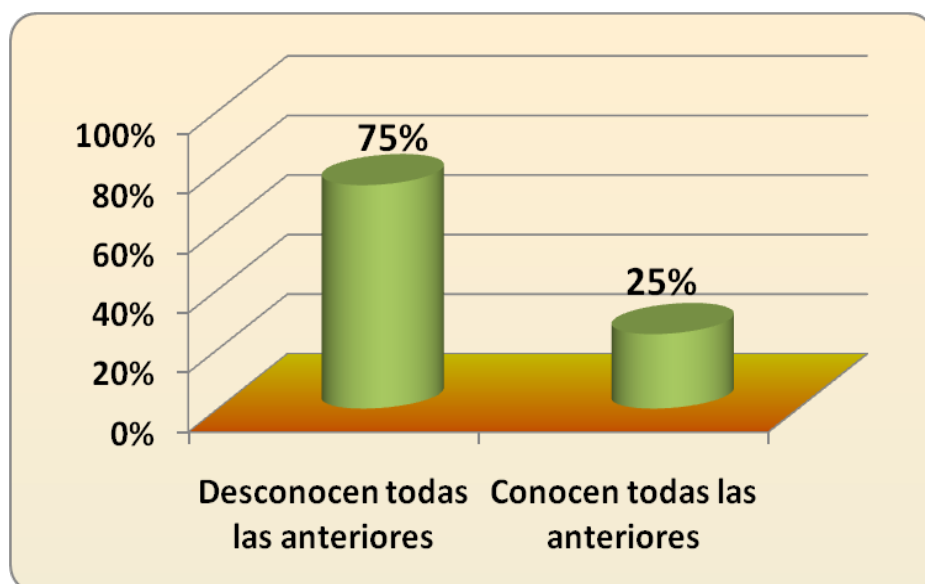
GRÁFICO 16.1

¿CUÁL DE LAS RAZONES CONSIDERA USTED DEBE APLICARSE EN LAS ACCIONES CORRECTIVAS RELACIONADAS SOBRE EL CONTROL INTERNO?



Fuente: Elaboración de la Tabla 16, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO N° 16.2
RAZONES QUE DEBE APLICARSE EN LAS ACCIONES
CORRECTIVAS RELACIONADAS SOBRE EL CONTROL
INTERNO



Fuente: Elaboración de la Tabla 16, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

Al analizar las respuestas (tabla 16) de la pregunta ¿Cuál de las razones considera usted debe aplicarse en las acciones correctivas relacionadas sobre el Control Interno?

Compuesta por 6 alternativas contestaron:

Un grupo de 20 opinaron que las razones que debe aplicarse en las acciones correctivas relacionadas sobre el Control Interno son Todos; un segundo grupo de 15 considera ayudan a evaluar las necesidades de las áreas; seguido por 14 que considera facilita la toma de decisiones en cuanto a la aprobación de un Plan de revisión; seguido por un grupo de 12 que considera conoce las situaciones no superadas por la entidad; y un grupo de 10 opina Desconoce; y 9 considera aprecia la razonabilidad oportuna de las acciones adoptadas.

Como se puede apreciar en el gráfico 16.1, el 25% de los encuestados opinó que las razones que debe aplicarse en las acciones correctivas relacionadas sobre el Control Interno son Todos aplicable; el 19% contestaron ayudar a evaluar la necesidad de las áreas; el 18% opinaron facilita la toma de decisiones en cuanto a la aprobación de un Plan de revisión, luego el 15% indicaron conoce las situaciones no superadas por la entidad; el 12% manifestaron Desconoce; y el 11% contestaron aprecia la razonabilidad oportuna de las acciones adoptadas.

Asimismo, agrupando las respuestas se puede observar en el gráfico 16.2, que el 75% de los encuestados desconocen Todas las razones que debe aplicarse en las acciones correctivas, relacionadas sobre el Control Interno y solo el 25% lo tiene claro, confirmando así la realidad problemática planteada.

Pregunta N° 17:

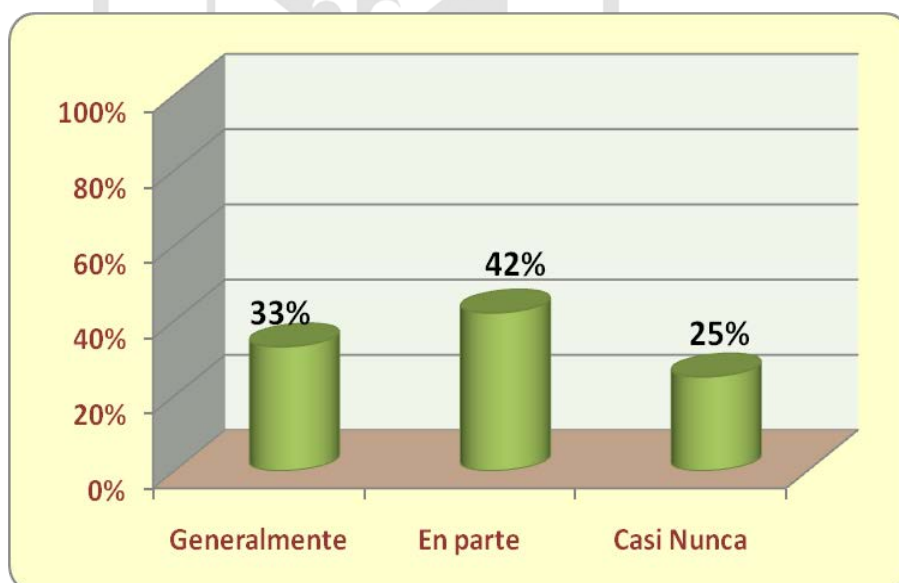
Tabla 17

OPINIÓN SOBRE SI LAS OBSERVACIONES O RECOMENDACIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL INTERNO SON ACATADAS POR LOS FUNCIONARIOS

Alternativas	Total Parcial	%
a) Generalmente	26	33
b) En parte	34	42
c) Casi nunca	20	25
Total general	80	100

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 17
¿LAS OBSERVACIONES O RECOMENDACIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL INTERNO SON ACATADAS POR LOS FUNCIONARIOS?



Fuente: Elaboración de la Tabla 17, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

Al analizar las respuestas (tabla 17) de la pregunta ¿Las observaciones o recomendaciones del Departamento de Control Interno de esta clínica son acotadas por los funcionarios?

Compuesta por 3 alternativas contestaron:

Un grupo de 34 encuestados manifestaron que en parte las observaciones o recomendaciones del Departamento de Control Interno son acotadas por los funcionarios; y un grupo de 26 manifestaron que Generalmente; mientras el 20 consideraron que casi nunca.

Conforme se aprecia en el gráfico 17, el 42% de los encuestados votaron en parte, las observaciones o recomendaciones del Departamento de Control Interno son acatadas por los funcionarios y el 33% mencionó que en parte; y el 25% casi nunca.

Consecuentemente, podemos expresar que mayoritariamente los encuestados coinciden que las observaciones o recomendaciones del Control Interno son acatadas en parte por los funcionarios.

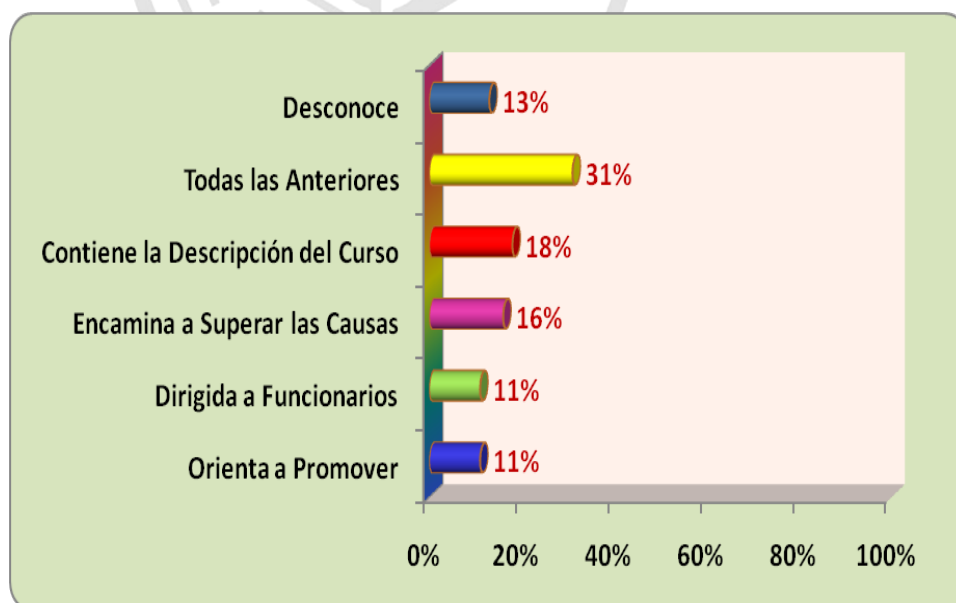
Pregunta N° 18:

Tabla 18
OPINIÓN SOBRE EN QUÉ ASPECTO GENERALMENTE SE CENTRA LAS RECOMENDACIONES EN EL CONTROL INTERNO

Alternativas	Total Parcial	Total %
a) Orienta a promover la superación de las observaciones	9	11
b) Dirigida a funcionarios que tenga competencia para poder disponer su aplicación.	9	11
c) Encamina a superar las causas de los problemas observados	13	16
d) Contiene la descripción de los cursos de acción a seguir para fortalecer los controles internos.	14	18
e) Todas las anteriores	25	31
f) Desconoce	10	12
Total general	80	100%

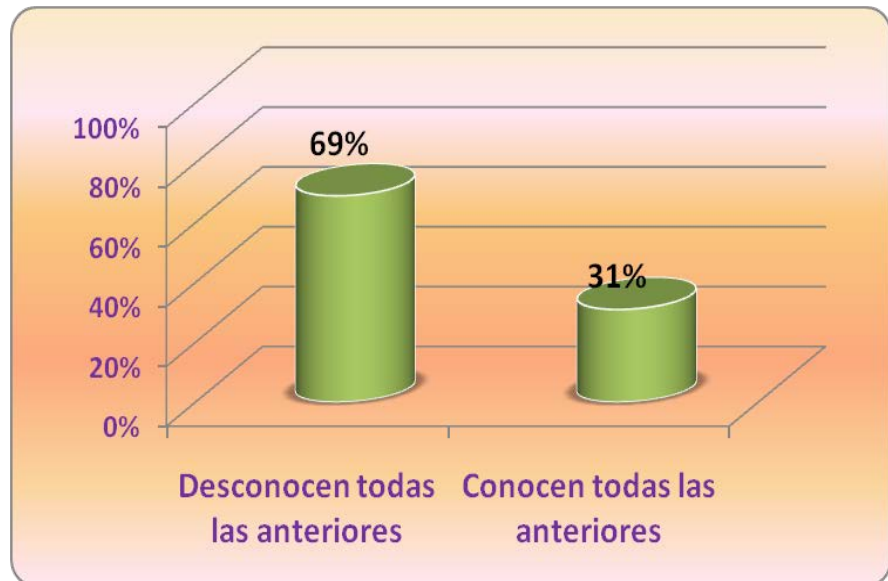
Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 18.1
¿EN QUÉ ASPECTO GENERALMENTE SE CENTRA LA RECOMENDACIÓN EN EL CONTROL INTERNO?



Fuente: Elaboración de la Tabla 18, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 18.2
QUÉ ASPECTOS GENERALMENTE SE CENTRA LA RECOMENDACIONES EN EL CONTROL INTERNO



Fuente: Elaboración de la Tabla 18, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

Al analizar las respuestas (tabla 18) de la pregunta ¿En qué aspecto generalmente se centran las recomendaciones en el Control Interno?

Compuesta por 6 alternativas contestaron:

Un grupo de 25 encuestados manifestaron en que aspecto generalmente se centra las Recomendaciones en el Control Interno son Todos; un segundo grupo de 14 considera que contiene la descripción de los cursos de acción a seguir para fortalecer los controles internos; seguido por 13 que manifiesta que encamina a superar las causas de los problemas observados y 10 opinan que desconoce; seguido por un grupo de 9 contestaron que orienta a promover la superación de las observaciones; y 9 considera que están dirigidas a funcionarios que tengan competencia para poder disponer su aplicación.

Como se puede apreciar en el gráfico 18.1, el 31% señala que los aspectos generalmente se centran en las recomendaciones en el Control Interno en Todos; el 18% manifiesta que contiene la descripción de los cursos de acción a seguir para fortalecer los controles internos; el 16% indicaron que encamina a superar las causas de los problemas observados; el 13% contestaron Desconoce; el 11% manifestaron que orienta a promover la superación de las observaciones; el 11% indicaron que está dirigida a funcionarios que tengan competencia para poder disponer su aplicación.

Asimismo, agrupando las respuestas se puede observar en el gráfico 18.2 que el 69% de los encuestados desconoce Todos los aspectos que generalmente se centra las Recomendaciones en el Control Interno son importante y solo el 31% lo tiene claro; confirmando la realidad problemática planteada.

Pregunta N° 19:

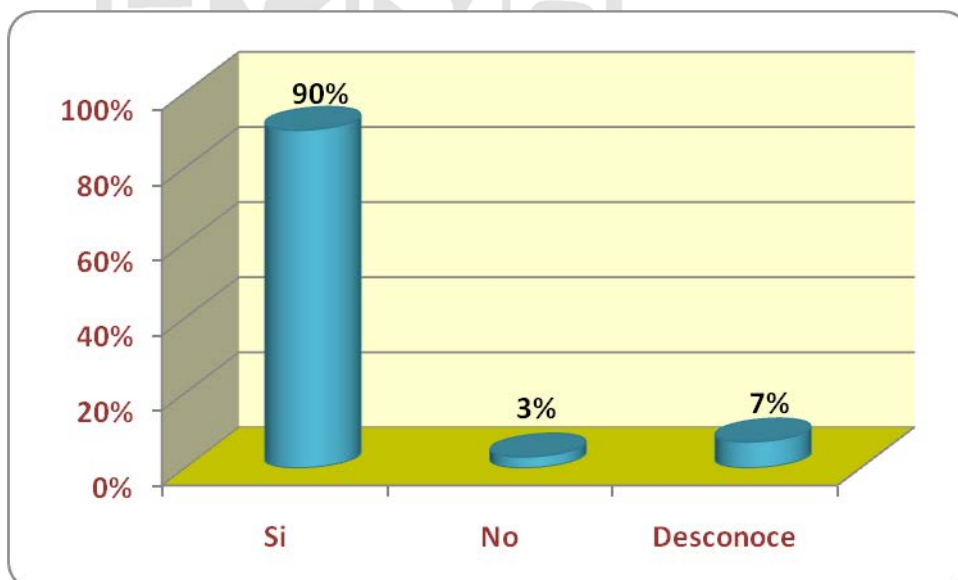
Tabla 19

OPINIÓN SOBRE SI LAS RECOMENDACIONES DEL CONTROL INTERNO SIRVEN PARA MEJORAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN ESTA CLINICA

Alternativas	Total Parcial	%
a) Si	72	90
b) No	2	3
c) Desconoce	6	7
Total general	80	100

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 19
LAS RECOMENDACIONES DEL CONTROL INTERNO SIRVEN PARA MEJORAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN ESTAS CLÍNICAS



Fuente: Elaboración de la Tabla 19, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

Al analizar las respuestas (tabla 19) de la pregunta ¿Cree usted que las recomendaciones del Control Interno sirve para mejorar el proceso administrativo en estas clínicas?

Compuesta por 3 alternativas contestaron:

Un grupo de 72 encuestados manifestaron que Si las recomendaciones del Control Interno sirven para mejorar el proceso administrativo en estas clínicas; el otro grupo de 2 indicaron que No; y el 6 indicaron Desconoce.

Asimismo, como se muestra en el gráfico 19, se aprecia que el 90% manifiesta que Sí las recomendaciones del Control Interno sirven para mejorar el proceso administrativo en estas clínicas, mientras que el 3% que No, y el 7% indicaron Desconoce.

Consecuentemente, podemos expresar que mayoritariamente los encuestados consideran que el Control Interno sirve para mejorar el proceso administrativo en estas clínicas.

Pregunta N° 20:

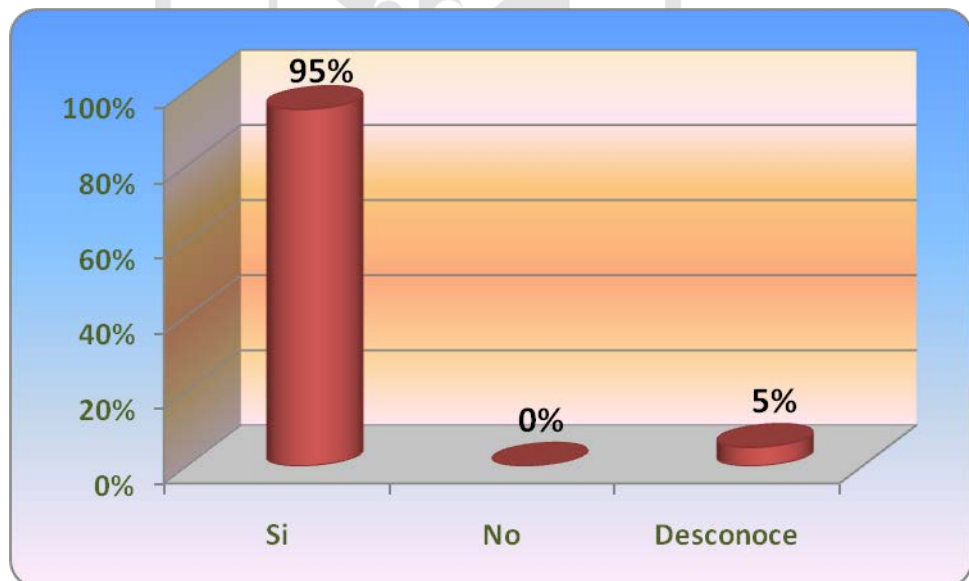
Tabla 20

OPINIÓN SOBRE SI EL CONTROL INTERNO MEJORA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Alternativas	Total Parcial	%
a) Si	76	95
b) No	0	0
c) Desconoce	4	5
Total general	80	100

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 20
¿EL CONTROL INTERNO SIRVE PARA MEJORAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO?



Fuente: Elaboración de la Tabla 20, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

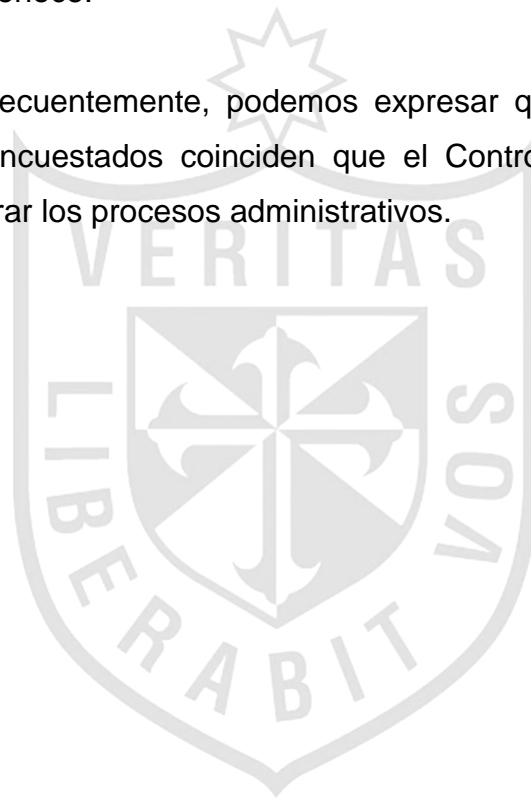
Al analizar las respuestas (tabla 20) de la pregunta ¿Cree usted que el Control Interno sirve para mejorar el proceso administrativo en estas clínicas?

Compuesta por 3 alternativas contestaron:

Un grupo de 76 encuestados manifestaron que Sí el Control Interno sirve para mejorar el proceso administrativo y un grupo de 4 manifestaron Desconoce.

Conforme se aprecia en el gráfico 20, el 95% de los encuestados votaron que Sí el Control Interno sirve para mejorar el proceso administrativo y el 5% menciona que Desconoce.

Consecuentemente, podemos expresar que mayoritariamente los encuestados coinciden que el Control Interno sirve para mejorar los procesos administrativos.



Pregunta N° 21:

Tabla 21

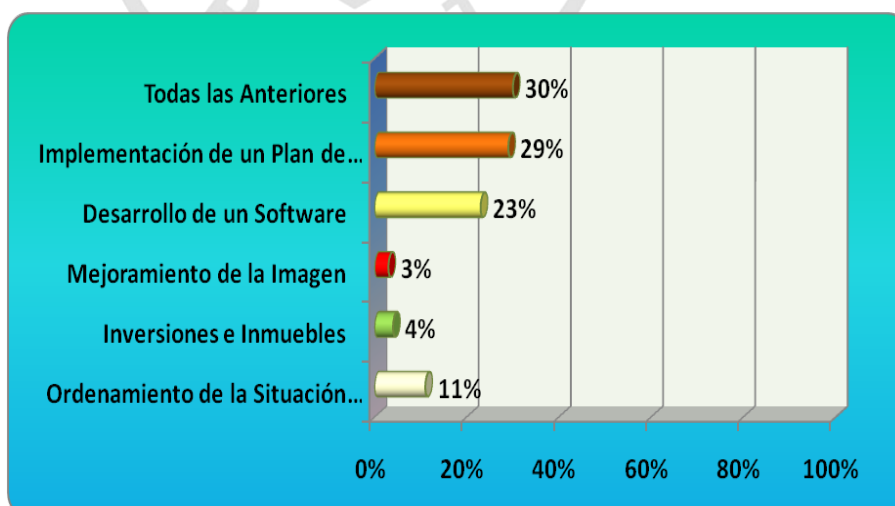
OPINIÓN SOBRE CUÁL DE LAS SIGUIENTES FUNCIONES CONSIDERA APROPIADA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CLÍNICA ES MÁS IMPORTANTE

Alternativas	Total Parcial	Total %
a) Ordenamiento de la situación económica financiera	9	11
b) Inversiones en inmuebles, infraestructura, equipamiento	3	4
c) Mejoramiento de la imagen institucional	2	3
d) Desarrollar un software de calidad	18	23
e) Implementación de un plan de capacitación	23	29
f) Todas las anteriores	25	30
Total general	80	100%

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

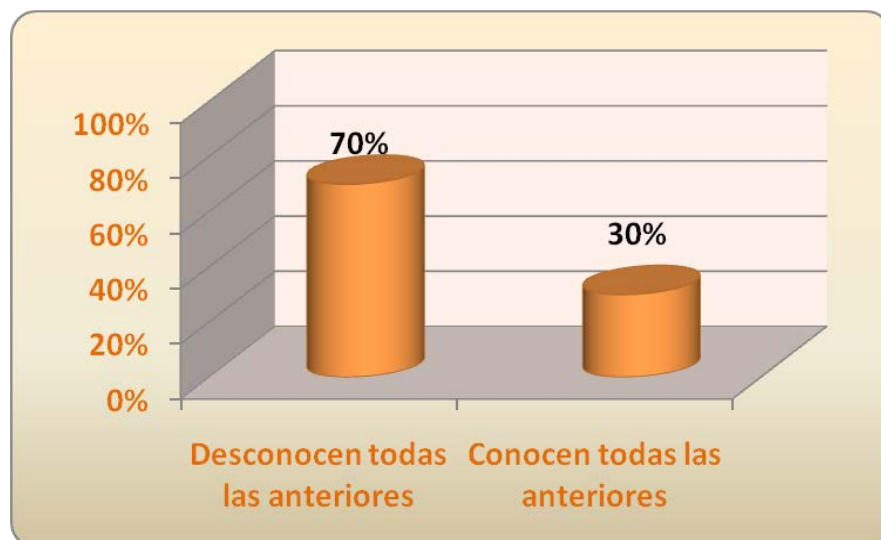
GRÁFICO 21.1

¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES FUNCIONES CONSIDERA APROPIADA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO?



Fuente: Elaboración de la Tabla 21, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

GRÁFICO 21.2
¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES FUNCIONES CONSIDERA APROPIADA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS CLÍNICAS?



Fuente: Elaboración de la Tabla 21, resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes, Funcionarios y Servidores de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

Al analizar las respuestas (tabla 21) de la pregunta ¿Cuál de las siguientes funciones considera usted apropiada en el proceso administrativo de las clínicas es más importante?

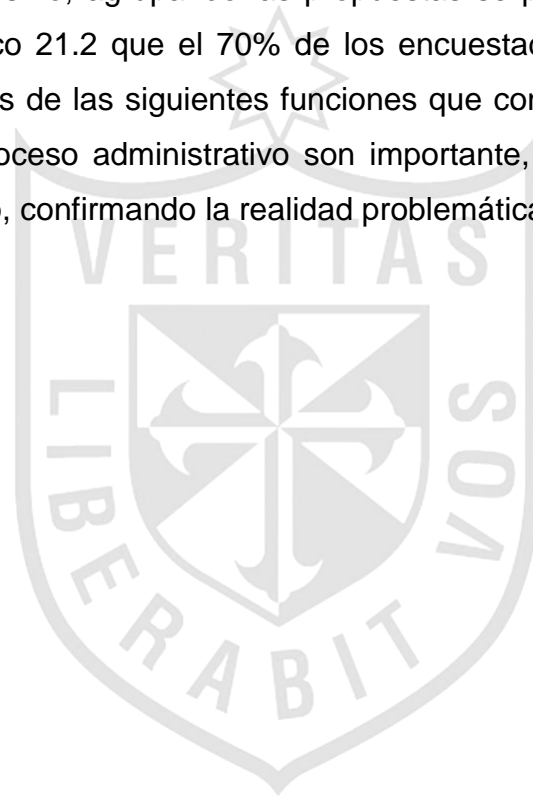
Compuesta por 6 alternativas contestaron:

Un grupo mayoritario de 25 encuestados opinó que las funciones que consideran apropiada en el proceso administrativo es más importante son Todos; un segundo grupo de 23 considera la implementación de un plan de capacitación; seguido por un 3 considera que las inversiones en inmuebles, infraestructura, equipamiento; y 2 opinan que el mejoramiento de la imagen institucional.

De acuerdo al gráfico 21.1 podemos apreciar que el 30% del personal encuestado coincidieron que las funciones que consideran apropiadas en el proceso administrativo, lo más

importante son Todos; el 29% indicaron la implementación de un plan de capacitación, seguido por un 23% que considera que desarrollar un software de calidad y 11% señala el ordenamiento de la situación económica financiera, seguido de 4% que manifiesta que las inversiones en inmuebles, infraestructura, equipamiento y 3% opinan que el mejoramiento de la imagen institucional.

Asimismo, agrupando las propuestas se puede observar en el gráfico 21.2 que el 70% de los encuestados desconocen que Todos de las siguientes funciones que considera apropiada en el proceso administrativo son importante, y solo 30% lo tiene Claro, confirmando la realidad problemática planteada.



4.4. Contrastación de la hipótesis

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

Hipótesis Secundaria a:

H_0 : Si se han establecido adecuadamente las metas y objetivos, entonces el Control Interno no facilita o es independiente a evaluar las políticas de trabajo a nivel de las Clínicas Privadas.

H_1 : Si se han establecido adecuadamente las metas y objetivos, entonces el Control Interno facilita evaluar las políticas de trabajo a nivel de las Clínicas Privadas.

Las metas y objetivos se han establecido adecuadamente	Evalúa las políticas de trabajo a nivel de las Clínicas Privadas			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	54	3	6	63
No	4	0	0	4
Desconoce	6	1	6	13
Total	64	4	12	80

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: La estadística de prueba a utilizar fue la Prueba Chi cuadrada corregida por YATES, utilizada porque más del 20% de las frecuencias esperadas que contienen las celdas de la tabla, son menores a 5. Al aplicar este criterio, las celdas de la tabla se combinan, formando posteriormente una tabla 2x2. Es decir, 2 filas y 2 columnas:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)} = 4.4865$$

6. Decisión estadística: Dado que 4.4865 > 3.8416, se rechaza H₀.
7. En conclusión, podemos afirmar que sí se han establecido adecuadamente las metas y objetivos, entonces el Control Interno facilita evaluar las políticas de trabajo a nivel de las Clínicas Privadas.

Hipótesis Secundaria b:

H₀ : Si la ejecución del Control Interno utiliza para sus fines procedimientos, entonces no le permite evaluar las estrategias en estas organizaciones.

H₁ : Si la ejecución del Control Interno utiliza para sus fines procedimientos, entonces le permite evaluar las estrategias en estas organizaciones.

La ejecución del Control Interno utiliza para sus fines procedimientos	Evalúa las estrategias en estas organizaciones			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	64	2	10	76
No	0	0	0	0
Desconoce	1	0	3	4
Total	65	2	13	80

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada

con $(2-1)(2-1) = 1$ grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: La estadística de prueba a utilizar fue la Prueba Chi cuadrada corregida por YATES, utilizada porque más del 20% de las frecuencias esperadas que contienen las celdas de la tabla, son menores a 5. Al aplicar este criterio, las celdas de la tabla se combinan, formando posteriormente una tabla 2x2. Es decir, 2 filas y 2 columnas:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)} = 5.2901$$

6. Decisión estadística: Dado que $5.2901 > 3.8416$, se rechaza **H_0** .
7. En conclusión, podemos afirmar que sí la ejecución del Control Interno utiliza para sus fines procedimientos, entonces le permite evaluar las estrategias en estas organizaciones.

Hipótesis Secundaria c:

H_0 : La ejecución del Control Interno al llevarse a cabo de acuerdo a la fase del planeamiento no le permite evaluar las metas y objetivos en las Clínicas Privadas.

H_1 : La ejecución del Control Interno al llevarse a cabo de acuerdo a la fase del planeamiento le permite evaluar las metas y objetivos en las Clínicas Privadas.

Ejecuta el Control Interno de acuerdo a la fase del planeamiento	Evalúa las metas y objetivos en las Clínicas Privada			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	54	3	5	62
No	4	1	2	7
Desconoce	6	0	5	11
Total	64	4	12	80

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba. La estadística de prueba a utilizar fue la Prueba Chi cuadrada corregida por YATES, utilizada porque más del 20% de las frecuencias esperadas que contienen las celdas de la tabla, son menores a 5. Al aplicar este criterio, las celdas de la tabla se combinan, formando posteriormente una tabla 2x2. Es decir, 2 filas y 2 columnas:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)} = 6.8145$$

6. Decisión estadística: Dado que $6.8145 > 3.8416$, se rechaza H_0 .
7. En conclusión, podemos afirmar que la ejecución del Control Interno al llevarse a cabo de acuerdo a la fase del planeamiento le permite evaluar las metas y objetivos en las Clínicas Privadas.

Hipótesis Secundaria d:

H₀ : Si la evaluación del cumplimiento del Control Interno es un proceso organizativo orientado a la acción de mejorar las actividades que se realizan, entonces es independiente al logro de las metas y objetivos a nivel de organizaciones.

H₁ : Si la evaluación del cumplimiento del Control Interno es un proceso organizativo orientado a la acción de mejorar las actividades que se realizan, entonces le facilita determinar si se logran las metas y objetivos a nivel de organizaciones.

La evaluación del cumplimiento del Control Interno esta orientado a la acción de mejorar las actividades	Determina si se logran las metas y objetivos a nivel de organizaciones			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	52	4	3	59
No	1	0	4	5
Desconoce	10	0	6	16
Total	63	4	13	80

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba. La estadística de prueba a utilizar fue la Prueba Chi cuadrada corregida por YATES, utilizada porque más del 20% de las frecuencias esperadas que contienen las celdas de la tabla, son menores a 5. Al aplicar este criterio, las celdas de la tabla se combinan, formando posteriormente una tabla 2x2. Es decir, 2 filas y 2 columnas

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)} = 9.7913$$

6. Decisión estadística: Dado que $9.7913 > 3.8416$, se rechaza **H₀**.
7. En conclusión, podemos afirmar que sí la evaluación del cumplimiento del Control Interno es un proceso organizativo orientado a la acción de mejorar las actividades que se realizan, entonces le facilita determinar si se logran las metas y objetivos a nivel de organizaciones.

Hipótesis Secundaria e:

H₀ : Si las observaciones encontradas permite subsanar, entonces no inciden directamente en el proceso administrativo de las Clínicas Privadas.

H₁ : Si las observaciones encontradas permite subsanar, entonces inciden directamente en el proceso administrativo de las Clínicas Privadas.

Se subsanan las observaciones encontradas	Existe un adecuado proceso administrativo en las Clínicas Privadas			Total
	Si	No	Desconoce	
Indispensable	39	0	3	42
Solo por formalidad	21	0	1	22
No es necesario	16	0	0	16
Total	76	0	4	80

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba. La estadística de prueba a utilizar fue la Prueba Chi cuadrada corregida por YATES, utilizada porque más del 20% de las frecuencias esperadas que contienen las celdas de la tabla, son menores a 5. Al aplicar este criterio, las celdas de la tabla se combinan, formando posteriormente una tabla 2x2. Es decir, 2 filas y 2 columnas

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)} = 0.1688$$

6. Decisión estadística: Dado que $0.1688 < 3.8416$, se acepta **H_0** .
7. En conclusión, podemos afirmar que sí las observaciones encontradas permite subsanar, entonces no inciden directamente en el proceso administrativo de las Clínicas Privadas.

Hipótesis Secundaria f:

- H_0** : Si las acciones correctivas son alternativas que buscan la solución a los problemas, entonces no inciden directamente en el mejoramiento del proceso administrativo a nivel de organizaciones.
- H_1** : Si las acciones correctivas son alternativas que buscan la solución a los problemas, entonces inciden directamente en el mejoramiento del proceso administrativo a nivel de organizaciones.

Las acciones correctivas buscan la solución a los problemas	Existe mejoramiento del proceso administrativo a nivel de organizaciones			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	61	2	1	65
No	3	0	0	3
Desconoce	7	0	5	12
Total	72	2	6	80

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1) (2-1) = 1$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba. La estadística de prueba a utilizar fue la Prueba Chi cuadrada corregida por YATES, utilizada porque más del 20% de las frecuencias esperadas que contienen las celdas de la tabla, son menores a 5. Al aplicar este criterio, las celdas de la tabla se combinan, formando posteriormente una tabla 2x2. Es decir, 2 filas y 2 columnas

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)} = 8.0351$$

6. Decisión estadística: Dado que $8.0351 > 3.8416$, se rechaza **H₀**.

7. En conclusión, podemos afirmar que si las acciones correctivas son alternativas que buscan la solución a los problemas, entonces inciden directamente en el mejoramiento del proceso administrativo a nivel de organizaciones.

Hipótesis Secundaria g:

H₀ : Las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de Control Interno no inciden favorablemente en el mejoramiento del proceso administrativo en las Clínicas Privadas.

H₁ : Las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de Control Interno inciden favorablemente en el mejoramiento del proceso administrativo en las Clínicas Privadas.

Se formulan recomendaciones como parte de las medidas de Control Interno	Existe mejoramiento del proceso administrativo en las Clínicas Privadas			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	71	0	1	72
No	2	0	0	2
Desconoce	3	0	3	6
Total	76	0	4	80

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba. La estadística de prueba a utilizar fue la Prueba Chi cuadrada corregida por YATES, utilizada porque más del 20% de las frecuencias esperadas que contienen las celdas de la tabla, son menores a 5. Al aplicar este criterio, las celdas de la tabla se combinan, formando posteriormente una tabla 2x2. Es decir, 2 filas y 2 columnas

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)} = 12.8947$$

6. Decisión estadística: Dado que 12.8947 > 3.8416, se rechaza **H₀**.
7. En conclusión, podemos afirmar que las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de Control Interno inciden favorablemente en el mejoramiento del proceso administrativo en las Clínicas Privadas.

Hipótesis General

H₀ : Los controles internos aplicados, no inciden favorablemente en la Gestión de Servicios de Salud en las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

H₁ : Los controles internos aplicados, inciden favorablemente en la Gestión de Servicios de Salud en las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

Se aplica el Control Interno	Existe una adecuada gestión de Servicios de Salud en las Clínicas Privadas			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	56	5	0	61
No	7	12	0	19
Desconoce	0	0	0	0
Total	63	17	0	80

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba. La estadística de prueba a utilizar fue la Prueba Chi cuadrada corregida por YATES, utilizada porque más del 20% de las frecuencias esperadas que contienen las celdas de la tabla, son menores a 5. Al aplicar este criterio, las celdas de la tabla se combinan, formando posteriormente una tabla 2x2. Es decir, 2 filas y 2 columnas

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)} = 22.9703$$

6. Decisión estadística: Dado que $22.9703 > 3.8416$, se rechaza H_0 .
7. En conclusión, podemos afirmar que los controles internos aplicados, inciden favorablemente en la Gestión de Servicios de Salud en las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

PROPUESTA PARA MEJORAR EL CONTROL INTERNO DE GESTIÓN

A continuación se presenta como propuesta efectuar mejoras al Control Interno de gestión actual en implementar un Programa Software de Sistema Integrado de Gestión de Calidad de Salud que apoye eficientemente las actividades operativas, principalmente de admisiones y facturación.

En la presente propuesta, se debe considerar un software flexible, capaz de adaptarse a los cambios frecuentes del entorno tecnológico.

Este Programa Software Integrado de Gestión de Calidad, prevee la adopción de estándares de información nacional e internacional, tales como clasificadores internacionales de enfermedades, tarifario de procedimiento y código único de medicamento que permitirá comunicarse bajo un mismo lenguaje con la compañía de seguro y entidades prestadora de salud, facilitando intercambio de datos a nivel interinstitucional.

1.- OBJETIVO

1.1. Objetivo General

Desarrollar una solución que agilice la gestión administrativa en la atención de un paciente, a través de un sistema integrado de gestión de calidad basado en el registro de las atenciones ambulatorias, hospitalarias y de emergencia en el lugar de origen, que aproveche los recursos existentes en la institución, garantice la seguridad, integridad y confidencialidad de la información, proporcione información para apoyar la toma de decisiones y utilice estándares de información acorde con las exigencias del entorno actual.

1.2. Objetivos Específicos

- Uniformizar y agilizar la admisión de pacientes particulares y asegurados.
- Uniformizar y agilizar el registro de atenciones por conceptos de consultas, procedimientos y actividades médicas, servicios auxiliares y medicamentos.
- Uniformizar, mejorar y agilizar el proceso de liquidación y facturación a pacientes particulares y asegurados.
- Agilizar la revisión de la planilla de pago de honorarios y servicios médicos.
- Disponer de información oportuna que permita el monitoreo, supervisión y evaluación de atenciones y servicios prestados a pacientes particulares y asegurados.

2. ALCANCE

El presente Programa Software Integrado de Gestión de Calidad de Salud debe ser tomado en cuenta por toda la organización de las Clínicas Privadas para mejorar los siguientes procesos:

Admisiones, citas médicas, atención a farmacia, tesorería, facturación, créditos y cobranzas.

Asimismo, en admisión, en las atenciones ambulatorias, hospitalarias y emergencia para evaluar, normar y formalizar los procedimientos de trabajo del Servicio de Salud con el fin de implementar un Sistema de Gestión de Calidad Certificable bajo la Norma ISO 9001-2009, ISO 14000-2004.

El alcance también llega a determinar una alianza estratégica de información directa con las Clínicas Privadas con las Compañías de Seguros y Entidades Prestadoras de Salud.

METODOLOGÍA

La Dirección debe asegurarse de la disponibilidad de recursos esenciales para establecer, implementar, mantener y mejorar el Sistema de Control Interno de Gestión.

Estos, incluyen los recursos humanos y habilidades especializadas, infraestructura de la organización y los recursos financieros y tecnológicos.

La Alta Dirección de la organización debe designar uno o varios representantes de la dirección, quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener definidas sus funciones, responsabilidades y autoridad para asegurarse de que el sistema de Control Interno de gestión se establece e implementa de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional.

Informar a la Alta Dirección, sobre el desempeño del Sistema de Control Interno de Gestión para su revisión, incluyendo las recomendaciones para la mejora.

La organización debe establecer y mantener uno o varios procedimientos para que sus empleados o las personas que trabajan en su nombre tomen conciencia de la importancia de la conformidad con la política de trabajo, los procedimientos y requisito del sistema de Control Interno de gestión.

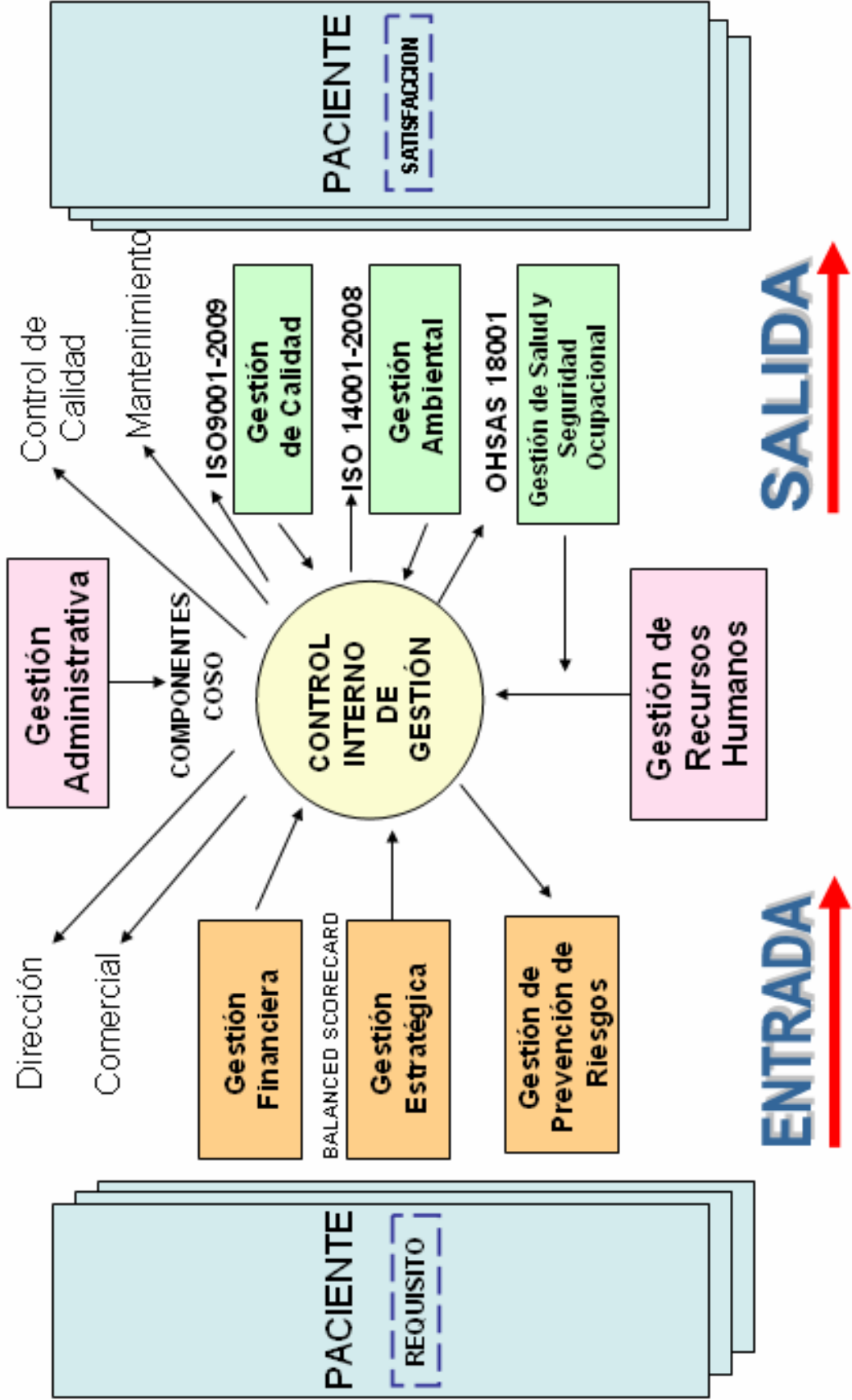
La organización debe identificar y planificar aquellas operaciones que están asociadas con los aspectos de Control Interno, identificados, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas con el objetivo de asegurarse de que se efectúe bajo las condiciones específicas mediante el establecimiento, implementación y mantenimiento de uno o varios procedimientos, documentado para controlar situaciones en la que su ausencia podría llevar a desviaciones de la política, los objetivos y metas.

La organización debe establecer varios procedimientos para hacer el seguimiento y medir de forma regular las características fundamentales de sus operaciones que pueden tener un impacto significativo en el Control Interno.

Los procedimientos deben incluir la documentación de la información para hacer el seguimiento del desempeño de los controles operacionales aplicables, de conformidad con los objetivos y metas de la organización, para tratar de tomar las acciones correctivas y acciones preventivas.



SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD DE SALUD





CAPITULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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

DISCUSIÓN

1. La presente investigación sobre el Control Interno de gestión es fundamental debido a su impacto potencial, de algunos factores que debe tener una atención especial, a medida de las circunstancias que requieran los Directivos.
2. Los cambios a que se refiere al entorno operacional son las modificaciones de las leyes del Sector Salud o del entorno económico que puede traducirse en una competencia y generar riesgos totalmente nuevo, como las telecomunicaciones y la liberalización de las tarifas de comisiones practicadas por los Agentes de Seguros.

3. Es posible que nuevo personal no entienda la cultura de la entidad y se dedique toda su atención a los logros obtenidos por los resultados, dejando de lado las actividades de Control Interno.
4. Normalmente el sistema de información son controles eficaces y dejan de serlo ante el desarrollo de nuevos sistemas de información modernizados.
5. Crecimiento rápido de las Clínicas Privadas se debe al volumen de operaciones que aumenta rápida y significativamente, es posible que los sistemas existentes se vean sometidos a una presión tan grande que los controles internos dejen de funcionar.
6. Cuando se incorpora nueva tecnología en los procesos de Servicios de Salud o en los sistemas de información, es probable que resulte necesario modificar los controles internos.
7. Cuando las Clínicas establecen nuevas líneas de negocios o realiza operaciones con la que no están familiarizada, es posible que los controles internos existentes no sean los adecuados.
8. La reestructuración puede venir acompañado de reducción de personal, así como una supervisión y una segregación de funciones inadecuada.

CONCLUSIONES

1. Los Directivos de las Clínicas Privadas buscan la manera de controlar mejor la empresa que dirigen, en implementar los controles internos con el fin de detectar, en un plazo deseado cualquier desviación respecto a los Procesos de Atención a los Pacientes Particulares y asegurados por la Cía de Seguros y Entidades Prestadoras de Salud.

Dichos controles le permite a los Directivos hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiante de los clientes.

2. 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 Servicios de Salud en las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana, llegando a la siguiente conclusión:

- a. Se ha determinado que el establecimiento adecuado de las metas y objetivos del Control Interno facilita evaluar las políticas de trabajo a nivel de las Clínicas Privadas.
- b. Se ha precisado que los procedimientos en la ejecución del Control Interno permite evaluar las estrategias en estas organizaciones.
- c. Se ha podido identificar que la ejecución del Control Interno al llevarse a cabo de acuerdo a la fase del planeamiento permite evaluar las metas y objetivos en las Clínicas Privadas.
- d. Se ha comprobado que la evaluación del cumplimiento del Control Interno como proceso organizativo orientado a la acción de mejorar las actividades que se realizan facilita la determinación en el logro de las metas y objetivos a nivel de organizaciones.
- e. Se ha determinado que las observaciones encontradas permite subsanar pero no inciden directamente en el proceso administrativo de las Clínicas Privadas.
- f. La investigación ha permitido establecer que las acciones correctivas son alternativas que buscan la solución a los problemas, incidiendo directamente en el mejoramiento del proceso administrativo a nivel de organizaciones.
- g. Los resultados han permitido definir que las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de Control Interno inciden

favorablemente en el mejoramiento del proceso administrativo en las Clínicas Privadas.

3. Los cambios ocurridos en los procedimientos de las áreas estratégicas como facturación, créditos y cobranzas, tesorería y sistema tiene como efecto que el área de Devoluciones tenga expedientes clínicos devueltos por la Compañía de Seguros y las Empresas Prestadoras de Salud, para que sea sustentada y corregida para su refacturación. Sin embargo, los funcionarios y los servidores de la Clínica desconocen que el área de Sistema califica como el área crítica, en donde se puede evidenciar la falta de Control Interno.
4. La Dirección debe asegurarse de la disponibilidad de recursos esenciales para establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema software de gestión.
5. En nuestro país, según la Ley N° 26887, Ley General de Sociedades del Perú, según en su artículo N° 190, párrafo 2, indica que el Gerente es responsable del establecimiento y mantenimiento de una estructura de Control Interno.
Sin embargo, en su mayoría las Clínicas Privadas no cuentan con un Departamento de Control Interno, para que evalúe las fortalezas y debilidades de todas las actividades de Control Interno.
6. De acuerdo a las Disposiciones del Reglamento de establecimiento de salud, Decreto Supremo N° 013-2006-SA en su artículo 127° - Procedimiento para la realización de inspecciones en el inciso c, donde indica solicitar la certificación de acreditación.
En la actualidad, la mayoría de las Clínicas Privadas no cuentan con los procesos de certificación de calidad de salud.

RECOMENDACIONES

Con referencia a las conclusiones obtenidas, se relacionan las siguientes recomendaciones:

1. Que se inicie una capacitación sobre los cambios producidos en el Sector Salud con referente al Control Interno de Gestión de esas actividades para fortalecer los conocimientos y habilidades de los funcionarios y servidores de las clínicas, a través de programas interno y externo y un entrenamiento, con la finalidad que sepan y reconozcan que cuando están realizando de manera adecuada sus funciones, están colaborando con el Control Interno.
2. Que los Directivos de las Clínicas eleven una propuesta con el fin de implementar el fortalecimiento del Sistema de Control Interno de Gestión integrado, tal como vienen realizando otras organizaciones, tomando en cuenta los tres grandes sistemas de control: sistema estratégico, sistema de gestión y el sistema de control de evaluación.
3. Que, es importante que exista una alianza estratégica entre las Cías de Seguros y las Empresas Prestadoras de Salud y las Clínicas para que desarrollen un sistema software de comunicación directa, en donde se interrelacionen usando una página web para que tenga una información sobre la atención de sus asegurados y clientes, y así evitar que los expedientes clínicos sean devueltos por las Cías de Seguros.
4. Que, es importante y de necesidad que las Clínicas Privadas desarrollen un sistema software integrado de gestión de calidad de salud para poder tomar las medidas posibles en cuanto a relativo a la tecnología y la competencia de los clientes de manera que se puedan prever los cambios significativos para formular los planes de acción de Control Interno.

5. Que la Alta Dirección de las Clínicas Privadas apruebe, implemente y mantenga el Departamento de Control Interno, para que actúe como una herramienta integral de gestión para que realice las evaluaciones, independientemente de cualquier gestión de proceso, en donde abarque las siguientes actividades:
- Políticas de trabajo.
 - Planificación y desarrollo.
 - Comunicación interna y externa.
 - Acceso para la verificación de la información.
 - Control de la documentación y registro.
 - Identificación de problemas y adopción de acciones correctivas.
 - Control de Proveedores / Sub Contratistas y Sub Proveedores.
 - Control de la perspectiva del cliente.
 - Evaluación de los procesos internos:
 - ✓ Proceso de servicios
 - ✓ Proceso administrativo
 - ✓ Proceso de ventas
 - ✓ Proceso de gestión financiera
 - Gestión de procesos estratégicos:
 - ✓ Gestión estratégica
 - ✓ Gestión infraestructura
 - Gestión de procesos operativos:
 - ✓ Procedimientos de atención al cliente
 - ✓ Procedimiento de otorgamiento de créditos
 - ✓ Procesos de cobranza
 - Gestión de procesos de soporte:
 - ✓ Ambiente y equipos
 - ✓ Capacitación personal
 - ✓ Sistema de información
 - ✓ Recursos
 - Sistema integrado de gestión de calidad, ambiental, seguridad en salud ocupacional.

6. Que, es importante que las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana tengan en cuenta que los estándares internacionales establecen una serie de pautas y patrones que las entidades deberían seguir con la finalidad de implementar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad en el desarrollo de sus procesos para que sea acreditada de acuerdo a normas internacionales de Sistema de Gestión ISO 9001:2008 (Calidad), Sistema de Gestión ISO 14000 (Ambiental), Seguridad y Salud en el Trabajo (OSHSAS 18000).



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **CASHIN**, James A.; **NEUWIRTH**, Paul D. y **LEVY**, John. **Manual de Auditoria**. Tomo 1, Editorial Océano, Biblioteca Master Centrum, España, 1996, pp.371
2. **Constitución Política del Perú**. Título I de la Persona y de la Sociedad. Capítulo II Derechos Sociales y Económicos. Pag. 7.
3. **COOKE**, Robert.. **Negocios Éticos: Una Perspectiva**, Editorial Arthur Andersen, primera edición, Chicago-Estados Unidos, 1991, pp.528.
4. **COOPERS**, Clybrand. Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO), Ediciones Diaz de Santos S.A. Juan Bravo, 3 A 28006, Madrid, 1997.
5. **DELGADO ZULOETA**, Guido Pedro. **Los Fraudes en la Contabilidad de Empresas Comerciales e Industriales y el Control Interno**, Editorial San Marcos, primera edición, Lima-Perú, 2000, pp.195
6. **FREEMAN**, Edward. **Administración Estratégica: Un acercamiento del tenedor de apuestas**, Editorial Pittman, primera edición, Estados Unidos, 1984, pp.671.
7. **FAYOL**, Henry. El Control Administrativo de Gestión. Buenos Aires, 1989
8. **Federación de Colegios de Contadores Públicos del Perú** – Junta de Decanos, de 15 de Febrero del 2000, aprobó el Acuerdo N° 001-99-CTENA sobre la aplicación en el Perú de las Normas Internacionales de Auditoría.

9. **FULLER**, Joseph y **JENSEN**, Michael. **No Decir lo Justo de Wall Street**, Editado por la Revista Aplicada a las Finanzas Corporativas, Estados Unidos, 2002, pp.256
10. **GARCILASO DE LA VEGA**, Comentarios Reales.
11. **GÓMEZ-BEZARES**, Fernando. **Ética, Economía y Finanzas**, Editado por el Gobierno de Rioja, primera edición, Logroño-España, 2001, pp.328.
12. **HENDERSON**, David. Virtud Equivocada: Nociones Falsas de la Corporación de Responsabilidad Social. Editorial Hobart, Segunda Edición. Londres –Inglaterra, 2001, pp. 422.
13. **HEVIA VAZQUEZ**, Eduardo. Fundamentos de la Auditoría Interna del Instituto de Auditores Internos de España.
14. **HOLMES**, Arthur W. **Auditoria: Principios y Procedimientos**, Tomo 1, Editorial Unión Tipográfica, segunda edición, México, 1979, pp.952
15. **HOLMES**, Arthur W. y **OVERMYER**, Wayne S. **Principios Básicos de Auditoria**, Compañía Editorial, S.A. de C.V., Décima octava reimpresión, México, 1996, pp.537.
16. **JENSEN**, Michael. **Maximización del Valor, Teoría de los Participantes y la Corporación Objetiva de la Función**, Editada por la Revista Aplicada a la Finanzas Corporativas, Vol. 14, N° 3, Otoño 2001, pp.295.
17. **KELL**, Walter G.; **BOYNTON**, William C. y **ZIEGLER**, Richard E. **Auditoria Moderna**, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., Segunda reimpresión, México, 1997, pp.836.

18. **Ley General de Sociedades N° 26887**. Publicado en Normas Legales el 09 de Diciembre de 1997 en el Libro II Sociedad Anónima Sección Cuarta, Organo de la Sociedad en su Capítulo III Gerencia.
19. **OLIVERA MILLA**, Marino Tenorio. **El Sistema de Control Interno de las Cuentas por Cobrar Comerciales de la Empresa Hogar S.A.**, Editorial San Marcos, tercera edición, Perú, 1990, pp.187.
20. **RAPPAPORT**, Alfred. **La Creación de Valor para el Accionista**, Editorial Deusto, segunda edición, Bilbao-España, 1998, pp.452.
21. Reglamento de Establecimiento de Salud y Servicios Médicos según Decreto Supremo N° 013-2006-SA. Publicada en Normas Legales el 25 de Junio de 2006.
22. **ROSEMBERG**, Jerry M. **Diccionario de Administración y Finanzas**, Grupo Editorial Océano, Biblioteca Master Centrum, primera edición, Barcelona-España, 1989,. pp.641
23. **SCHALL**, Lawrence y **HALEY**, Charles. **Introducción a la Administración Financiera**, Editorial McGraw-Hill, sexta edición, Nueva York -Estados Unidos, 1991, pp.708.
24. **VAN HORNE**, James. **Administración Financiera y Política**, Editorial Prentice Hall, décima edición, Estados Unidos, 1995, pp.537.



MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA: EL CONTROL GUBERNAMENTAL Y EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PERÚ: ANÁLISIS CRÍTICO

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGÍA	OBS.
1.-Problema principal	1.-Objetivo principal	Hipótesis principal	1.- Tipo de investigación	
¿Cuáles son los efectos que tiene el Control Interno en la Gestión de Servicios de Salud en las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana?	Evaluar los efectos que tiene el Control Interno en la Gestión de Servicios de Salud en las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.	Los controles internos aplicados, inciden favorablemente en la Gestión de Servicios de Salud en las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.	Aplicada.	
Problemas secundarios	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	2º Nivel	
a.-¿De qué manera el establecimiento de metas y objetivos del Control Interno facilita evaluar las políticas de trabajo en las Clínicas Privadas?	a.-Determinar si los establecimientos de metas y objetivos del Control Interno facilita evaluar las políticas de trabajo en estas clínicas privadas.	a.-Si se han establecido adecuadamente las metas y objetivos del Control Interno, entonces facilitan evaluar las políticas de trabajo a nivel de las Clínicas Privadas.	2.-Métodos Descriptivo, estadístico, analítico, deductivo, inductivo. 3.- Población Está conformada por los trabajadores de las clínicas privadas. 4.- Muestra Es 80 trabajadores de las clínicas privadas. 5.- Técnica de acopio de información: Entrevistas, encuestas, 6.- Instrumento: Guía de entrevista, cuestionario.	
b.-¿De qué manera la ejecución del Control Interno evalúa las estrategias de gestión de estas organizaciones.	b.-Precisar si la ejecución del Control Interno evalúa las estrategias de gestión de estas organizaciones.	b.-Si la ejecución del Control Interno utiliza para sus fines procedimiento, entonces le permite evaluar las estrategias en estas organizaciones.		
c.-¿De qué manera la ejecución del Control Interno permite evaluar las metas y objetivos en las clínicas privadas?	c.-Identificar si la ejecución del Control Interno permite evaluar las metas y objetivos de las Clínicas Privadas.	c.-Si la ejecución del Control Interno al llevarse a cabo de acuerdo a la fase del planeamiento le permite evaluar las metas y objetivos en las Clínicas Privadas.		
d.-¿De qué forma la evaluación del cumplimiento del Control Interno determina el logro de las metas y objetivos en estas organizaciones?	d.-Comprobar si la evaluación del cumplimiento del Control Interno determina el logro de las metas y objetivos en estas organizaciones.	d.-Si la evaluación del cumplimiento del Control Interno es un proceso organizativo orientado a la acción de mejorar las actividades que se realizan, entonces le facilita determinar si se logran las metas y objetivos a nivel de organizaciones.		
e.-¿De qué manera las observaciones encontradas inciden en el proceso administrativo de las clínicas privadas?	e.-Determinar si las observaciones encontradas incide en el proceso administrativo de las Clínicas Privadas.	e.-Si las observaciones encontradas permite subsanar, entonces inciden directamente en el proceso administrativo de las Clínicas Privadas.		
f.-¿En qué medida las acciones correctivas mejoran el proceso administrativo en las organizaciones?	f.- Revisar si las acciones correctivas mejoran el proceso administrativo en las organizaciones.	f.-Si las acciones correctivas son alternativas que buscan la solución a los problemas, entonces inciden directamente en el mejoramiento del proceso administrativo a nivel de organizaciones.		
g.-¿De qué manera las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de Control Interno mejora el proceso administrativo en las clínicas privadas?	g.- Definir si las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de Control Interno mejora el proceso administrativo en las Clínicas Privadas.	g.-Las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de Control Interno inciden favorablemente en el mejoramiento del proceso administrativo en las Clínicas Privadas.		

ENTREVISTA

INSTRUCCIONES

La presente tiene por finalidad recoger información importante sobre la investigación titulada: EL CONTROL INTERNO DE GESTIÓN DE LAS CLÍNICAS PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA.

Al respecto, se le solicita a usted que en la pregunta que a continuación se presentan, responda con sus propias palabras en forma clara y en relación a lo que se busca en la entrevista.

1. ¿Qué opina usted sobre el sistema de Control Interno actual en las clínicas privadas?
2. ¿El sistema de Control Interno actual contribuye a la economía de las clínicas?
3. ¿Conoce la nueva estructura del sistema de Control Interno, cuál considera usted son sus principales aportes?
4. ¿La adecuada implementación y conocimiento del sistema de Control Interno en las clínicas privadas propiciará la eficacia y eficiencia?
5. ¿Cree usted que con un programa de capacitación sobre el sistema de Control Interno y su respectivo monitoreo se tendrán mejores resultados?

ENCUESTA

Instrucciones

La presente técnica de la encuesta, tiene por finalidad recoger información importante relacionada con el tema, **El Control Interno en la Gestión Efectiva en las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana**. Sobre este particular, se le recuerda que en las preguntas que a continuación se acompaña elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal efecto con un aspa (X).

Se le recuerda que esta técnica es anónima y tiene como fin recoger datos con fines académicos, se agradece tu participación.

1. **¿Usted cree que las acciones de control son necesarias a nivel empresarial?**

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

Por qué:
.....
.....

2. **¿Tiene la clínica Departamento de Control Interno?**

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

Por qué:
.....
.....

3. **¿Cree usted, que es necesario el empleo del Control Interno a nivel de la Clínica?**

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

Por qué:
.....
.....

4. **¿Cree usted, que el Control Interno evalúa las políticas de trabajo en las metas y objetivos de la Clínica?**

a. Si ()

b. No ()

c. Desconoce ()

Por qué:

.....

.....

5. **¿Cree usted, que como parte de la gestión debe emplearse las políticas de trabajo?**

a. Si ()

b. No ()

c. Desconoce ()

Por qué:

.....

.....

6. **¿Cuál de las políticas de trabajo es la más importante actualmente?**

a. Existencia de procedimientos apropiados sobre la relación a las actividades ()

b. Las actividades de control establecidas están aplicadas correctamente ()

c. Definición de la responsabilidad de los directivos es adecuada ()

d. Conocimiento y la experiencia de los principales ejecutivos son adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas ()

e. Todas las anteriores ()

f. Desconoce ()

7. **¿Cree usted, que la ejecución del Control Interno evalúa las estrategias de gestión en la Clínica?**

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

Por qué:
.....
.....

8. **¿Qué estrategias se vienen utilizando en la gestión de la Clínica**

- a. Consolidación del patrimonio ()
- b. Mejoramiento de la tecnología de punta ()
- c. Reducción de la cartera morosa ()
- d. Capacitación y mejoramiento del personal ()
- e. Todas las anteriores ()
- f. Desconoce ()

9. **¿Cree usted, que mediante la ejecución del Control Interno permite evaluar las metas y objetivos de la Clínica?**

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

Por qué:
.....
.....

10. **¿Cuál de los aspectos siguientes que se contemplan en la ejecución del Control Interno es más importante?**

- a. Procedimiento de control de actividades ()
- b. Razonabilidad de las operaciones ()
- c. Obtención de información confiable ()
- d. Determinación eficiencia, eficacia de las operaciones ()
- e. Todas las anteriores ()
- f. Desconoce ()

11. ¿Cree usted, que la evaluación del Control Interno es importante para la Clínica?

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

Porque:
.....
.....

12. ¿Cuáles de las siguientes áreas califica usted como críticas en donde se evidencia la operación del Control Interno de esta clínica?

- a. Área de Facturación ()
- b. Área de Créditos y Cobranzas ()
- c. Área de Devoluciones ()
- d. Área de Tesorería ()
- e. Área de Sistema ()
- f. No precisa ()

13. ¿Para usted es necesario considerar las observaciones en el informe del Control Interno?

- a. Indispensable ()
- b. Solo por formalidad ()
- c. No necesario ()

Por qué:
.....
.....

14. ¿Es conveniente la aplicación de acciones correctivas como parte del Control Interno?

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

Por qué:
.....
.....

- 15. ¿Cuál de los siguientes aspectos es prioritario en una acción de Control Interno?**
- a. La protección de activos ()
 - b. La obtención de información adecuada ()
 - c. Promover la eficiencia operativa ()
 - d. Alentar la adhesión a las políticas de la entidad ()
 - e. Todas las anteriores ()
 - f. Desconoce ()
- 16. ¿Cuál de las razones considera usted debe aplicarse en las acciones correctivas relacionadas sobre el Control Interno ?**
- a. Ayudar a evaluar la necesidad de las áreas ()
 - b. Aprecia la razonabilidad oportuna de las acciones adoptadas ()
 - c. Conoce las situaciones no superadas por la entidad ()
 - d. Facilita la toma de decisiones en cuanto a la aprobación de un plan de revisión ()
 - e. Todas las anteriores ()
 - f. Desconoce ()
- 17. ¿Las observaciones o recomendaciones del Dpto. de Control Interno de esta clínica son acatadas por los funcionarios?**
- a. Generalmente ()
 - b. En parte ()
 - c. Casi nunca ()
- Por qué:
-
- 18. ¿En qué aspecto generalmente se centra la recomendación en el Control Interno?**
- a. Orienta a promover la superación de las observaciones ()
 - b. Dirigida a funcionarios que tengan competencia para poder disponer su aplicación ()
 - c. Encamina a superar las causas de los problemas observados ()
 - d. Contiene la descripción de los cursos de acción a seguir para fortalecer los controles internos ()
 - e. Todas las anteriores ()
 - f. Desconoce ()

19. ¿Cree usted que las recomendaciones del Control Interno sirven para mejorar el proceso administrativo en esta clínica?

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

Por qué:
.....
.....

20. ¿Cree usted que el Control Interno sirve para mejorar el proceso administrativo en esta clínica?

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

Por qué:
.....
.....

21. ¿Cuál de las siguientes funciones considerada usted apropiada en el proceso administrativo de la Clínica es más importante?

- a. Ordenamiento de la situación económica financiera ()
- b. Inversiones en inmuebles, infraestructura, equipamiento ()
- c. Mejoramiento de la imagen institucional ()
- d. Desarrollar un software de calidad ()
- e. Implementación de un plan de capacitación ()
- f. Todas las anteriores ()