

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**TÍTULO:**

**LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA CONSORCIO TEXTIL  
& PUBLICIDAD EIRL, AÑO 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN  
CONTABILIDAD MENCIÓN EN AUDITORIA**

**AUTOR: BR. AZUCENA ESMERALDA ORELLANA MEZA.**

**ASESOR: DR. CPCC NAZARETH RUTH VELÁSQUEZ PERALTA**

**LIMA – PERÚ**

**2016**

## **JURADO Y ASESOR DE TESIS**

---

**PRESIDENTE : Mgtr. Eustaquio Agapito Meléndez Pereira**

---

**SECRETARIO : Dr. Enrique Loo Ayne**

---

**MIEMBRO : Mgtr. Víctor Armijo García**

---

**ASESOR : Dr. CPCC Nazareth Velásquez Peralta**

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por su amor y su infinita misericordia por iluminar mi camino y darme la fuerza necesaria para culminar con éxito mi tesis, a pesar de las adversidades durante todo este tiempo.

A la **Dr. CPCC Nazareth Velásquez Peralta**, por sus sabios consejos, orientación, palabras de aliento y su apoyo en cada situación durante el desarrollo de mi trabajo de investigación.

A los representantes de la empresa **“Consortio Textil & Publicidad E.I.R.L”** por haberme proporcionado la información necesario de su empresa que fue la base para llevar a un feliz término del objeto planteado.

## **DEDICATORIA**

A mí misma por la perseverancia, la insistencia, la tenacidad en cada caída, las agallas para levantarme ante las diversas adversidades ya que mi lucha fue constante y nunca me deje vencer durante todo este proceso logrando lo que me he propuesto para culminar este informe de tesis en mi carrera profesional.

A mi hijo Jesús Antonio por ser mi motor y motivo para mi desarrollo profesional.

A José Quintan F. y mis tíos Edi y Luis, por brindarme el apoyo necesario en los momentos más difíciles además siendo incondicionales día tras día para la culminación del presente trabajo.

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general: determinar y describir cómo influye la auditoría de gestión en la administración de la empresa Consorcio Textil & Publicidad EIRL, año 2015. La investigación fue de tipo cuantitativo, no experimental, transversal y descriptivo. La población y muestra a estudiar correspondió a la empresa Consorcio Textil & Publicidad EIRL, recabándose información de la entrevista con el gerente general de la empresa en estudio, mediante una encuesta tipo Likert de 10 preguntas. Para el análisis de los datos se aplicó la estadística descriptiva. Las principales conclusiones son: **primero**, la gestión administrativa de la empresa en estudio se caracteriza por mostrar bajos niveles de eficiencia y bajos niveles de avance en el cumplimiento de metas y objetivos; **segundo**, se determinó que existe la necesidad y oportunidad de ejecutar auditorías de gestión, considerando el bajo nivel que existe en la implementación de políticas internas, documentos de gestión, control interno y en los resultados globales propuestos por la empresa, sumado a las características de la ineficiente gestión administrativa señaladas en la conclusión del objetivo específico 1; y **tercero**, se estableció que la influencia de la auditoría de gestión en la administración de la empresa es positiva, en la medida que se definan los aspectos a evaluar, se estimen razonablemente las expectativas y se ejecuten las acciones pertinentes determinadas en el proceso de auditoría, entonces el resultado será la reversión del status de ineficiencia que viene soportado la empresa.

**Las palabras clave son:** auditoría de gestión, eficiencia y gestión administrativa.

## **Abstract**

This research was general objective: identify and describe how it influences the management audit in the administration of the company Consorcio Textil & Publicidad EIRL, 2015. The study was not experimental, transversal and descriptive quantitative. Population and study sample corresponded to the company Consorcio Textil & Publicidad EIRL, expertise collection information from the interview with the general manager of the company under study, using a Likert survey of 10 questions. For data analysis descriptive statistics were applied. The main conclusions are: **first**, the administrative management of the company under study is characterized by showing low levels of efficiency and low levels of progress in meeting goals and objectives; **second**, it was determined that there is a need and opportunity to perform management audits, considering the low level that exists in the implementation of internal policies, document management, internal control and overall performance offered by the company, together with the characteristics of inefficient administration indicated at the conclusion of specific objective 1; and **third**, it was established that the influence of management audit in the administration of the company is positive, as long as the aspects to be evaluated are defined, reasonably deem expectations and relevant actions identified in the audit process run then the result will be the reversal of the status of inefficiency that has supported the company.

**The keywords are:** audit management, efficiency and administrative management.

## ÍNDICE GENERAL

Pág.

Resumen .....	v
Abstract.....	vi
I. INTRODUCCIÓN .....	10
II. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Bases teóricas .....	16
2.1.1. Antecedentes .....	16
2.1.2. Sistema de control interno .....	19
2.1.2.1. Antecedentes .....	19
2.1.2.2. Definición.....	21
2.1.2.3. Componentes .....	21
2.1.2.4. Beneficios.....	24
2.1.2.5. Implementación .....	25
2.1.2.6. Tipos de control.....	27
2.1.3. Auditoría de gestión .....	31
2.1.3.1. Definición.....	31
2.1.3.2. Aplicación .....	32
2.1.3.3. Fases.....	42
2.1.3.4. Beneficios.....	46
2.1.4. Gestión administrativa.....	48
2.1.4.1. Definición.....	48
2.1.4.2. Teorías de la administración.....	49
2.1.4.3. Elementos de la gestión administrativa.....	56
2.1.4.4. Evaluación de la gestión empresarial.....	60
2.1.5. De la empresa en estudio .....	64
2.2. Hipótesis .....	67
2.3. Variables .....	67
III. METODOLOGÍA .....	68
3.1. Tipo y nivel de investigación .....	68
3.2. Diseño de la investigación.....	68

3.3.	Población y muestra .....	69
3.4.	Definición y operacionalización de las variables .....	69
3.5.	Técnicas e instrumentos .....	70
3.6.	Plan de análisis .....	70
3.7.	Matriz de consistencia .....	71
IV.	RESULTADOS.....	72
4.1.	Resultados .....	72
4.2.	Análisis de resultados .....	77
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	81
5.1.	Conclusiones .....	81
5.2.	Recomendaciones.....	82
	Referencias bibliográficas .....	83
	Anexos .....	87

<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>Pág.</b>
Grafico N° 01.....	69

<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	<b>Pág.</b>
Cuadro N° 01 .....	72

<b>ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS</b>	<b>Pág.</b>
Tabla y figura N° 01.....	73
Tabla y figura N° 02.....	73
Tabla y figura N° 03.....	74
Tabla y figura N° 04.....	74
Tabla y figura N° 05.....	75
Tabla y figura N° 06.....	75
Tabla y figura N° 07.....	76
Tabla y figura N° 08.....	76
Tabla y figura N° 09.....	77
Tabla y figura N° 10.....	77

## **I. INTRODUCCIÓN**

A nivel global las crisis internacionales, hacen sentir su peso arrastrando especialmente a los países sub desarrollados, exponiendo lamentables colaterales que impactan sobretodo en los agentes económicos que realizaban actividad empresarial, obligando reestructuraciones poco competitivas para muchos, generando problemas de liquidez, quiebras, sobreendeudamiento y renegociación de deudas, todo ello en un escenario de alto riesgo cambiario, y en donde muchas veces existe inseguridad política, jurídica y social (como el caso peruano hace dos décadas); ya en la actualidad, entramos a un entorno totalmente diferente, coyuntural a la evolución de las economías emergentes, la apertura al libre mercado, la libre competencia, la globalización y virtualización de los negocios (Gil, 2013).

Sin embargo, un aspecto de nuestra realidad nacional vinculada a la gestión empresarial es que en los últimos cinco años se ha registrado un incremento anual de 6% en lo que respecta a mortalidad empresarial (Gestión, 2014). Por otra parte, también es pertinente mencionar que de acuerdo a una reciente encuesta de emprendimiento empresarial, nuestro país se ubica como la quinta economía con mayor nivel de emprendimiento, y la segunda más importante en la región, sin embargo también lidera la tabla de abandono empresarial más alto de la región, explicado por la poca innovación e inversión en desarrollo, de tal forma que haya incentivos para el lanzamiento de nuevos productos o para hacer innovación en los procesos de producción, que eleven la productividad, generen

más empleo y eleven lo salarios, aspecto que está íntimamente ligado a la gestión administrativa (Gamarra, 2015).

En ese sentido, las empresas han tenido que adaptarse y enfrentar, a nivel de gestión administrativa, barreras como la falta de perfiles y competencias adecuadas en las personas que les permitan avanzar más rápidamente en lograr ser productivas de manera equilibrada, puesto que los nuevos desafíos de negocio que están viviendo las empresas requieren de profesionales con mayor visión de negocio, innovadores, que rompan paradigmas y busquen soluciones fuera de los estándares tradicionales, y en profundizar las estrategias definidas para cada ámbito acompañadas de procesos lógicos que las sustenten, pero sobre todo en desarrollar sistemas de gestión de las personas (perfiles competencias, desarrollo, compensaciones) que les permitan superar este obstáculo y logren ser empresas productivas (Aurys Consulting, 2014).

En ese orden de ideas, son muchas las formulas de gestión administrativa que se ha ensayado para asegurar su crecimiento y desarrollo, o simplemente la subsistencia del negocio; sin embargo los retos para el éxito en la gestión administrativa no solamente son exógenos, es decir que no solo responden a sucesos externos al negocio, sino que están muy ligados al quehacer interno de sí misma, como las deficiencias en control de los procesos, la falta de experiencia técnica, la incompetencia gerencial, la implementación inadecuada de modelos de gestión o de control, o la inexistencia de programas de supervisión y auditoria (Martínez et al, 2013)

Sobre el particular resalta el aspecto referido a la programación y ejecución de auditorías pues mediante ellas se puede identificar los errores cometidos en la organización y se puede enmendar a tiempo cualquier falla en la ejecución de la estrategia administrativa, para tomar medidas que permitan retomar el rumbo correcto en la empresa. Es verdad que no existe norma o ley que obligue a las empresas a practicar auditorías, y en razón a ello o bien porque resulte costoso o simplemente por incultura empresarial, estas no se programan; sin embargo, los principios del buen corporativo adoptados también por el Perú prescriben que una de las obligaciones de la dirección o gestores de los negocios es la de velar por la integridad de los sistemas de contabilidad y de los estados financieros de la sociedad, incluida una auditoría independiente, y la existencia de los debidos sistemas de control, en particular, control de riesgos financieros y no financieros y cumplimiento de la ley (SMV, 2013); por otra parte, a priori es posible inferir que una auditoría puede ayudar a las organizaciones a optimizar sus operaciones y lograr importantes ahorros de costos, o que mediante ella la gerencia tendría un buen control financiero y de gestión que bien podría mejorar la performance de la empresa dentro de su mercado permitiéndole acceder a oportunidades negocio, financiamiento e inversión.

Operativamente la auditoría de gestión, operativa u operacional o auditoría integral es un examen externo de la gestión de una organización (o de una parte de ella) con el propósito de evaluar la eficiencia de los resultados, tomando en cuenta para ello los metas y objetivos fijados, los recursos humanos, financieros y materiales empleados, y la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos; ello para determinar los defectos y proponer mejoras, determinar las causas de los desvíos y

proponer correcciones, y determinar el origen de los problemas y proponer soluciones; en éste sentido se deberá considerar tres aspectos fundamentales: i) la política del ente, ii) los controles administrativos, y iii) los resultados obtenidos (Wolinsky, 2002).

Por lo anteriormente expuesto, el enunciado del problema de investigación es el siguiente: ¿Cómo influye la auditoría de gestión en la administración de la empresa Consorcio Textil & Publicidad EIRL, año 2015? Para dar respuesta a este enunciado se ha establecido el siguiente objetivo principal: Determinar y describir cómo influye la auditoría de gestión en la administración de la empresa Consorcio Textil & Publicidad EIRL, año 2015; y a fin de conseguir este objetivo, planteamos los siguientes objetivos específicos:

1. Describir las principales características de la gestión administrativa en la empresa Consorcio Textil & Publicidad EIRL, año 2015.
2. Determinar la necesidad y oportunidad de practicar auditorías de gestión en la empresa Consorcio Textil & Publicidad EIRL, año 2015.
3. Establecer la influencia de la auditoría de gestión en la administración de la empresa Consorcio Textil & Publicidad EIRL, año 2015.

La justificación de esta investigación radica en la singular importancia que tiene la auditoría de gestión en la administración y dirección de los negocios, entendiendo como tal al conjunto de elementos tangibles e intangibles sean objetos o humanos, puesto que cuando el manejo y gestión de estos elementos no es tamizada con la ejecución de auditorías de gestión y peor aun si es dejada a la suerte o a la improvisación, entonces influye negativamente en la gestión o resultados generales de la empresa, comprometiendo

seriamente la consecución del objeto económico del negocio e inclusive su continuidad, sobre todo en un país como el nuestro de altas de mortalidad empresarial. Sin embargo, también es sabido que en muchos de los países subdesarrollados como el nuestro, los emprendimientos empresariales son están a la orden del día, es mas en el caso peruano las estadísticas revelan que somos una economía con elevados índices de emprendimiento empresarial, entonces se justifica una investigación como la nuestra, puesto que estableciendo la relación de la auditoría de gestión con la eficiencia de la gestión administrativa es posible poner al alcance de los emprendedores herramientas teóricas que contribuyan a fortalecer la gestión empresarial y asegurar junto con ella el crecimiento y desarrollo del negocio, lo que al mismo tiempo incentivara el lanzamiento de nuevos productos, fortalecerá las decisiones de inversión en la innovación de los procesos de producción, que eleven la productividad, generen más empleo y eleven lo salarios, aspectos que está íntimamente ligado a la gestión administrativa.

Asimismo, se justifica también una investigación sobre la influencia de la auditoría de gestión y su influencia en la gestión administrativa orientando en este caso a una empresa particular, toda vez que no existe antecedentes puntuales de investigaciones al respecto que permitan conocer tal realidad, por lo que se pone a disposición de las partes interesadas conocimiento que servirá como fuente de consultas para estudios posteriores, o como material de difusión para conocimiento general.

Respecto a la metodología: la investigación fue de tipo cuantitativo, no experimental, transversal y descriptivo. La población y muestra a estudiar correspondió a la empresa Consorcio Textil & Publicidad EIRL, recabándose información de la entrevista con el

gerente general de la empresa en estudio, en la que se aplicó una encuesta tipo Likert de 10 preguntas, a fin de obtener los datos de investigación. Para el análisis de los datos se aplicó la estadística descriptiva e inferencial a través del software MS Excel.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Bases teóricas**

#### **2.1.1. Antecedentes**

Redondo, et al. (1996), en su trabajo denominado Auditoría de Gestión, presentada al "X Congreso Nacional y VI Congreso Hispano-Francés de AEDEM" celebrado del 11 al 14 de Junio de 1996, llegaron a las siguientes conclusiones sobre la auditoría de gestión: que mejora y racionaliza los sistemas de gestión administrativos de la empresa, que mejora la transparencia y, en consecuencia, la información, que permite clarificar la estructura organizacional de la empresa, que apoya la motivación de los recursos humanos en la organización, que optimiza la gestión y suministra información en la toma de decisiones, que mejora el control al simplificar el proceso de retroalimentación. Además, precisaron que mientras la auditoría financiera está legislada y las opiniones normalizadas, en la auditoría de gestión, la falta de unos principios de auditoría hace que las opiniones reflejen más la idiosincrasia del auditor, lo que obliga a una máxima objetividad por parte de éste, por ello la auditoría de gestión constituye una herramienta a la hora de formular e implementar las estrategias que nos permitan alcanzar la misión de la empresa.

Prado (2013), en su investigación LA AUDITORIA INTERNA EN LA OPTIMIZACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO A NIVEL DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE BIOCOMBUSTIBLES, señala que el grado de independencia, objetividad, servicios de aseguramiento y consultoría por parte de Auditoría Interna incide en el logro de mayor grado de coordinación entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad; que mediante el aseguramiento influye para atraer inversiones; que el nivel de mejora de las operaciones y ayuda para el cumplimiento de los objetivos de las empresas incide en el alcance de metas trazadas; que el nivel de aporte para evaluación y mejora de la efectividad de procesos de gestión de riesgos, control y de la dirección incide en el equilibrio entre objetivos económicos y sociales, en la promoción del uso eficiente de recursos y rendición de cuentas, y en el fortalecimiento de la economía y fomento de la probidad de las empresas.

Sandoval (2013), en su tesis sobre LA AUDITORÍA FINANCIERA Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE LAS MEDIANAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEL DISTRITO DE ATE – LIMA, señala que el desarrollo de la tesis, permitió demostrar que la globalización y la apertura a una exposición de las empresas a nivel internacional, permiten que la auditoría financiera constituya ser una herramienta muy importante a nivel empresarial fortaleciendo el control interno e influyendo en la gestión de las medianas empresas industriales del distrito de Ate – Lima, puesto que

si influye en la gestión, fortaleciendo sus controles internos y brindándoles mayores atributos de calidad y consistencia a su información financiera, de manera que se puede exponer a la globalización y competir en el mundo.

Navarrete (citada en Sebastiani, 2013) en su tesis denominada “Aplicación de una Auditoría Administrativa y Control Interno por áreas funcionales a una empresa comercial” presentada en la Universidad de Lima, en la que sostiene que es de vital importancia la auditoría administrativa para la administración porque permite detectar los puntos débiles de las políticas administrativas de la empresa, a fin de ponerles correctivos a tiempo. De aquí concluye que es necesario reconocer e identificar los riesgos en la auditoría operacional para poder aplicar los correctivos necesarios como aporte al estudio se tiene la detección de riesgos en la Auditoría Operacional.

Huamán (2014), en su tesis respecto a LOS EFECTOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA PETRÓLEOS DEL PERÚ S.A., pudo determinar que la auditoría operativa incide favorablemente en la mejora de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.; esto sucede porque se detectan a tiempo los errores que pueden estarse cometiendo en las diversas operaciones (financieras, contables, de procesos, etcétera) que se dan en la empresa en sus diversas dependencias y se realizan los ajustes correctivos pertinentes y se reducen o minimizan los riesgos y pérdidas financieras en la entidad.

Asimismo, logró establecer que la auditoría operativa contribuye con la optimización de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A., con la finalidad de reducir los errores que cometen los empleados y ejecutivos durante su trabajo ya sea en forma intencional o no, para ello se deben emplear técnicas y procedimientos de auditoría apropiados y aplicados en forma oportuna para poder minimizar los riesgos. Finalmente pudo establecer además que la auditoría operativa contribuye favorablemente con la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A., pues cuando se tiene control de estas importantes operaciones (que manejan los fondos y recursos del estado) se puede optimizar el manejo de recursos financieros con la finalidad de cumplir eficientemente los objetivos y metas propuestas por la institución.

## **2.1.2. Sistema de control interno**

### **2.1.2.1. Antecedentes**

El desarrollo del Control Interno (CGR, 2014) se inicia a partir de la aparición de la gran empresa, donde los propietarios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y operativos y donde se hizo imprescindible delegar funciones dentro de la organización así como establecer procedimientos formales para prevenir o disminuir errores y fraudes. El

desarrollo industrial y económico de los negocios propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones. Los contadores idearon la "comprobación interna" (término con el que se llamaba a lo que hoy en día es el Control Interno) para asegurarse contra posibles errores y fraudes. Esta era conocida como la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos adoptados, que tenían como finalidad brindar a la administración, hasta donde fuese posible y práctico, el máximo de protección, control e información verídica.

A partir de la década del 70, a causa del descubrimiento de muchos pagos ilegales, malversaciones y otras prácticas delictivas en los negocios, comenzó a prestarse mayor atención al establecimiento de mejores controles internos. Hasta entonces, el Control Interno generalmente se había considerado como un tema reservado solamente a los contadores. A partir de los años 80, se comenzaron a ejecutar una serie de acciones con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que existían sobre el Control Interno en el ámbito internacional. La pretensión consistía en crear un nuevo marco conceptual para el Control Interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían sido utilizados hasta entonces. Al presente diversas iniciativas han tratado de estandarizar

los conceptos, siendo una de las más importantes el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) el que hoy en día es considerado como un punto de referencia obligado cuando se trata materias de Control Interno, tanto en la práctica de las empresas, el gobierno, así como en los centros de estudios e investigación (CGR, 2014).

#### **2.1.2.2. Definición**

Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a la gestión administrativa de una institución (CGR, 2014).

#### **2.1.2.3. Componentes**

El sistema de control interno se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales, los que a su vez se sustentan en principios (COSO, 2012):

- Ambiente de control
  - La organización demuestra el compromiso para con la integridad y los valores éticos.

- La junta de directores demuestra independencia ante la administración y ejerce vigilancia para el desarrollo y ejecución del control interno.
- La administración establece, con la vigilancia de la junta, las estructuras, líneas de presentación de reporte, y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de los objetivos.
- En alineación con los objetivos la organización demuestra el compromiso para atraer, desarrollar, y retener personas competentes.
- En la búsqueda de los objetivos la organización tiene personas responsables por sus responsabilidades de control interno.
- Evaluación de riesgos
  - La organización especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados con los objetivos.
  - La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos como la base para determinar cómo deben ser administrados los riesgos.

- En la valoración de los riesgos para el logro de los objetivos la organización considera el potencial por el fraude.
- La organización identifica y valora los cambios que de manera importante podrían impactar al sistema de control interno.
- Actividades de control gerencial
  - La organización selecciona y desarrolla las actividades de control que contribuyan a la mitigación, a niveles aceptables, de los riesgos para el logro de los objetivos.
  - La organización selecciona y desarrolla las actividades de control generales sobre la tecnología para respaldar el logro de los objetivos.
  - La organización despliega las actividades de control tal y como se manifiestan en las políticas que establecen lo que se espera y en los procedimientos relevantes para llevar a cabo esas políticas.
- Información y comunicación
  - La organización obtiene o genera y usa información de calidad, relevante, para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno.

- La organización comunica internamente la información, incluyendo los objetivos y responsabilidades para el control interno, necesaria para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno.
- La organización se comunica con terceros en relación con las materias que afectan el funcionamiento de los otros componentes del control interno.
- Supervisión
  - La organización selecciona, desarrolla, y lleva a cabo evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar si los componentes del control interno están presentes y están funcionando.
  - La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno, haciéndolo de una manera oportuna, a las partes responsables por realizar la acción correctiva, incluyendo la administración principal y la junta de directores, según sea apropiado.

#### **2.1.2.4. Beneficios**

El beneficio de contar con un sistema de control interno es tener la seguridad razonable de (CGR, 2014):

- Reducir los riesgos de corrupción
- Lograr los objetivos y metas establecidos
- Promover el desarrollo organizacional
- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones
- Asegurar el cumplimiento del marco normativo
- Proteger los recursos y activos, y el adecuado uso de los mismos
- Contar con información confiable y oportuna
- Fomentar la práctica de valores
- Promover la rendición de cuentas de los mandos por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados

#### **2.1.2.5. Implementación**

Respecto a la implementación del sistema de control interno se deben cumplir las tres fases siguientes (CGR, 2014):

##### **i) Planificación**

Se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno

establecidas, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.

## ii) Ejecución

Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.

## iii) Evaluación

Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua.

### 2.1.2.6. Tipos de control

Blázquez (2006), recoge diversa clasificaciones de tipos de control, de acuerdo a distintos teóricos, entre ellos:

- Según Robins:
  - Control operativo: es la acción que tiende a la conducción del circuito operativo (actividades o tareas), en función de planes establecidos y mediante la evaluación del desempeño
  - Control de gestión: es el análisis y evaluación del rendimiento de la organización para la consecución del planeamiento estratégico y/o táctico y el reajuste del circuito operativo vigente.
  - Control de fomento: de avance o preventivo, es el que evita por anticipado los problemas y que se lleva a cabo antes de la actividad real.
- Según Poch:
  - Control interno financiero y administrativo: es el relacionado con los estados financieros de la empresa persiguiendo dos objetivos: la veracidad de la información contable y la protección de los activos. Busca verificar los registros y las operaciones financieras.
  - Control interno contable y extracontable: los contables se fundamentan en el equilibrio de la contabilidad de la partida

- doble, las conciliaciones de las cuentas, repaso de los asientos, la verificación de documentación respaldatoria, etc. Los extracontables, son aquellos que no constituyen operaciones estrictamente contables.
- Control interno automático y discrecional: el control automático se basa en el procedimiento administrativo y está plasmado en los manuales de procedimiento y los organigramas. El control discrecional es precisamente una comprobación de los controles automáticos para su correcto funcionamiento.
  - Control interno permanente y esporádico: Los permanentes tienen lugar de forma regular y continuada, cada vez que se presentan los hechos o circunstancias que las normas prevén como motivadores de los mismos, mientras que el control interno es esporádico cuando no adquiere tal regularidad.
  - Control interno preventivo: Este control busca evitar o impedir una cosa que esté mal anticipadamente. Busca preparar, anticipar a los hechos.
- Según Frischknecht:
    - Control de gestión: es la revisión de nuestra visión del negocio contra una misión, discriminando entre alterar la manera en que gira, manteniéndola o retroceder a la política".

- Control estratégico: es la revisión de nuestra actual representación del conflicto contra nuestros valores discriminando el próximo paso para alterar o mantener el del conflicto.
- Control de conflicto: puede juzgar el conflicto o pedir más información.
- Según Terry:
  - Control preliminar: este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.
  - Control concurrente: este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran. En otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.
  - Control de retroalimentación: este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores

para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

- Según Stoner:
  - Controles anteriores a la acción: son los denominados pre controles, garantizan que antes de emprender una acción se haya hecho el presupuesto de los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitarán.
  - Controles directivos: o controles de avance o cibernéticos, tienen por objeto descubrir las
  - desviaciones respecto a alguna norma o meta y permitir que se realicen correcciones antes de terminar determinada serie de acciones.
  - Controles si/no o de selección: representan un proceso de reconocimiento para aprobar aspectos concretos de un procedimiento o para satisfacer condiciones específicas, antes de seguir con las operaciones.
  - Controles posteriores a la acción: son los que miden los resultados de una acción que ha concluido. Son los que sirven como base para alentar o recompensar a los empleados por los resultados logrados.

### **2.1.3. Auditoría de gestión**

#### **2.1.3.1. Definición**

El Tribunal de Cuentas Europeo (2015), explica que una auditoría de gestión consiste en un examen independiente, objetivo y fiable de si las iniciativas, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones funcionan con arreglo a los principios de economía, eficiencia y eficacia, y si existe margen de mejora. Las auditorías de gestión son llevadas a cabo por auditores que mantienen su independencia al elegir y determinar la manera en que realizan su trabajo y en que comunican sus resultados a la autoridad de aprobación de la gestión.

Redondo, et al. (1996), explica que la auditoría de gestión examina las prácticas de gestión; no existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión; los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares; las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias; las auditorías de gestión son aperiódicas.

Cuellar (s/f), el concepto de auditoría de gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría

financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo. Los programas de auditoría de gestión específicos para cada área funcional mayor, proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar. Igualmente, presentan preguntas específicas para hacer resaltar elementos de control significativos. En éste generalizado enfoque, el auditor se siente comprometido para revisar y evaluar los controles operacionales haciendo notar que el objetivo primario de la auditoría de gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejorías en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

#### **2.1.3.2. Aplicación**

El Tribunal de Cuentas Europeo (2015) señala que las auditorías de gestión combinarán los enfoques que se enumeran a continuación, incidiendo más en uno u otro en función de las circunstancias específicas de la fiscalización:

- 1) Fiscalización directa de la gestión:

Este enfoque se ocupa directamente de la gestión realizada y se centra en los recursos, las realizaciones, los resultados y el impacto, partiendo de la siguiente hipótesis: si la gestión es satisfactoria, no hay grandes riesgos de que existan problemas graves en la concepción o ejecución de las actividades o de los sistemas de control. Estas auditorías pueden valorar, por ejemplo, si las políticas adoptadas se han aplicado adecuadamente y han alcanzado los objetivos planteados, o si, en cambio, las decisiones con respecto a las políticas han tenido consecuencias financieras y económicas no deseadas. Es imprescindible contar con criterios adecuados. El examen directo de la gestión es oportuno cuando se cuenta con criterios adecuados para medir la cantidad, la calidad y el coste de los recursos, las realizaciones, los resultados y el impacto. Si se llega a la conclusión de que la gestión realizada no es satisfactoria, las actividades y los sistemas de control han de someterse a los exámenes necesarios para identificar las causas.

- 2) Fiscalización de los sistemas de control, verificar la concepción y aplicación de los sistemas:

Este enfoque tiene por objeto determinar si las entidades fiscalizadas han creado y aplicado sistemas de gestión y de seguimiento que permitan optimizar la economía, eficiencia y eficacia dentro de las limitaciones impuestas. En el curso de los trabajos de fiscalización se analizarán, examinarán y someterán a prueba los componentes clave de

dichos sistemas. Con frecuencia, en el control se examinará si las medidas seleccionadas son coherentes con los objetivos de las políticas, y si estas últimas se han traducido en programas operativos que contengan objetivos operativos, cuya consecución se evalúa posteriormente. Incluidos los sistemas de información. Se tendrá asimismo en cuenta si los sistemas existentes proporcionan información pertinente, fiable y oportuna sobre el desarrollo de medios financieros, humanos y de otro género (recursos), la ejecución de actividades (procesos) y la consecución de realizaciones, que se compararán con los objetivos operativos mediante indicadores de resultados. Se examinará, además, si, en caso de discrepancias, se adoptan medidas correctoras idóneas en el momento oportuno para ajustar el plan de acción, el despliegue de recursos y la ejecución de actividades. Con frecuencia, este enfoque incluirá un examen del sistema de evaluación y de la información correspondiente con objeto de valorar su calidad y, en caso de considerarse satisfactoria y pertinente para los objetivos de la fiscalización, utilizar los resultados, conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones como pruebas de auditoría.

Redondo, et al. (1996), señala que la auditoría de gestión, de performance o 3E, resulta apropiada en las siguientes circunstancias:

- a) Compra, fusión o "Joint Venture". En estos casos el éxito depende de la capacidad de motivar y retener los ejecutivos que cubran los puestos claves. Una auditoría de gestión a tiempo puede ser el vehículo apropiado para diseñar y anticipar la estrategia de la entidad de nueva formación.
- b) Reorganizaciones. Permite efectuar recomendaciones sobre un nuevo despliegue de las capacidades de gestión ya disponibles, en lugar de proceder a despidos e incorporaciones de última hora.
- c) Reestructuraciones Este caso se presenta en las empresas que tienen la necesidad de reducir rápidamente su estructura de costes y mejorar, fundamentalmente, su organización. El conductor de la reestructuración debe decidir muchas veces quién se queda y quién se va, y no dispone de tiempo, ni de dinero para utilizar a tiempo completo un equipo especial, por lo que es necesario que los acreedores encarguen una auditoría de gestión para que identifiquen a los ejecutivos competentes que pueden orientar provechosamente la reestructuración, los que se sienten desmotivados, los que tienen unas capacidades que no coinciden con las actuales necesidades de la empresa para su puesto, los que resultan más irrecuperables que peligrosos o los ejecutivos inadecuados que podrían mejorar si se les entrenase.
- d) Emisiones u ofertas públicas. Su éxito depende a menudo de la habilidad de la compañía para convencer a los accionistas sobre su gran

- potencial de crecimiento, siendo un factor importante de venta el talento de sus gestores.
- e) Modificaciones legislativas. Esta situación acarrea alteraciones inmediatas en los mercados que exigen diferentes capacidades de gestión, y, a veces, el modo acostumbrado de hacer las cosas se convierte en anticuado de la noche a la mañana.
  - f) Fluctuaciones del mercado. La dirección de la empresa no siempre está en condiciones de adaptarse con rapidez a esas fluctuaciones, de ahí que una auditoría de gestión puede ayudar a decidir entre, cambiar la dirección buscando nuevos ejecutivos fuera de la empresa o modificar la organización para reforzar un área específica que se halle o pueda hallarse en dificultades.
  - g) Problemas de R.R.H.H. Todas las circunstancias anteriores crean problemas en los recursos humanos. El consultor que realice la auditoría de gestión posee la metodología precisa para estos problemas que subyacen en la empresa, identificando el talento potencial en el seno de la misma.
  - h) Previsiones. La auditoría de gestión también es una herramienta útil para los directores generales porque les permite tomar medidas correctoras en los casos en que se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados, tanto a nivel general de empresa como de dirección, en el caso de que los resultados obtenidos sean escasos o contrarios a los proyectados, o por una falta de perspectiva.

Agrega el mismo autor que entre los motivos que dan lugar a una auditoría de gestión está la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles. En este caso, se persigue el objetivo de establecer un control de eficacia, eficiencia y economía. De ahí que también se denomine auditoría 3E. La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma, es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos y, por tanto, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello, por tanto se trata de la comparación de unos outputs con otros outputs. La evaluación de la eficacia requiere siempre la existencia de objetivos claros, concretos y definidos, pudiéndose realizar la medición del nivel de eficacia sobre los hechos y sobre los resultados. Esta evaluación nos permite:

- Conocer si los programas cumplimentados han conseguido los fines propuestos.
- Facilitar información para decidir si un programa debe ser continuado, modificado o suspendido -controles de eficacia realizados durante el desarrollo del programa, medición en su caso, de los outputs intermedios.
- Suministrar bases empíricas para la evaluación de futuros programas.

- Descubrir la posible existencia de soluciones alternativas con mayor eficacia.
- Fomentar el establecimiento por parte de la alta dirección de la empresa de sus propios controles internos de gestión.

La eficiencia se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado (outputs) y los recursos utilizados por otro (inputs), es decir, se mide por la comparación de unos inputs con unos outputs. La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada. Para valorar tanto los inputs como los outputs, éstos deben estar claramente definidos. Dicha evaluación puede ser realizada en términos cuantitativos o cualitativos, y nos permite conocer:

- El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su coste.
- La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos. La economía mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable, la

economía se produce cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo coste posible, por tanto se trata de comparar unos inputs con otros inputs, teniendo en cuenta los factores de calidad, cantidad y precio

Este autor señala que la ventaja de ver a la empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente. Los procedimientos de la auditoría de gestión consisten en las revisiones y evaluación de dos elementos mayores de la administración:

- Política de la corporación. Determinación de la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales. Valorización de los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.
- Controles administrativos. Determinación de la existencia, y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de funcionabilidad mayor; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.

- Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles.

Cuellar (s/f) explica que el objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios. En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. La auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas principales que integran una organización objeto de la auditoría de gestión como las siguientes:

- Auditoría de la gestión del sistema global de la empresa:
  - Evaluación de la posición competitiva

- Evaluación de la estructura organizativa
- Balance Social
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica
- Evaluación de los cuadros directivos
- Auditoría de la gestión del sistema comercial:
  - Análisis de la estrategia comercial
  - Oferta de bienes y servicios
  - Sistema de distribución física
  - Política de precios
  - Función publicitaria
  - Función de ventas
  - Promoción de ventas
- Auditoría de la gestión del sistema financiero:
  - Capital de trabajo
  - Inversiones
  - Financiación a largo plazo
  - Planificación Financiera
  - Área internacional
- Auditoría de la gestión del sistema de producción:
  - Diseño del sistema
  - Programación de la producción
  - Control de calidad

- Almacén e inventarios
- Productividad técnica y económica
- Diseño y desarrollo de productos
- Auditoría de la gestión del sistema de recursos humanos:
  - Productividad
  - Clima laboral
  - Políticas de promoción e incentivos
  - Políticas de selección y formación
  - Diseño de tareas y puestos de trabajo
- Auditoría de la gestión de los sistemas administrativos:
  - Análisis de proyectos y programas
  - Auditoría de la función de procesamiento de datos
  - Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales

### **2.1.3.3. Fases**

Las fases de auditoría operativa son (Atlantic International University, s/f):

#### **(i) Fase de Diagnóstico**

La fase de diagnóstico persigue la obtención de un conocimiento genérico de la actividad objeto en auditoría. Dentro de la fase de diagnóstico se puede distinguir las siguientes:

- Elaboración Plan de Trabajo de Auditoría Administrativa, que comprende una estimación del tiempo y de los recursos necesarios para llevar a cabo esta actividad
- Técnicas de Recogida de Información: En ellas se recogen las siguientes actividades a realizar La Investigación Documental, La Observación, El Cuestionario y La encuesta
- Elaboración de un Diagnóstico Integral: Esto quiere decir que la auditoría operativa no debe de centrar o limitar su estudio a una variable considerada esencial. Se debe tener en cuenta las distintas variables organizacionales, la evolución histórica y proyección de futuro, el entorno que se desenvuelve, las pautas sociales establecidas en las situaciones estudiadas y otros factores relacionados con la conducta humana
- Elaboración de un Diagnóstico con una Proyección Psicosocial: esto requiere evaluar variables de carácter cualitativas como el nivel de motivación y de satisfacción de los empleados
- Elaboración de un Diagnóstico con una Proyección Política: Esto comprende diseñar una estructura de relaciones de poder y grupos de influencia inherentes en la actividad analizada, detectando en su caso las relaciones de carácter conflictivo
- Realización de un Diagnóstico Participativo: Se trata de que el analista o auditor realice su actividad de manera transparente e

invite a los miembros de la unidad Auditada a participar en el proceso de definición de problemas y soluciones. Esto significa que el auditor operativo no es el que define los problemas y las soluciones de la unidad sino el que ayuda a clasificar y a concretar los problemas con las soluciones que siempre han estado en la mente de los miembros de la unidad auditada.

**(ii) Fase de Propuesta Fase elaboración de la Propuesta:**

Conocida la naturaleza y causas de las disfunciones, el auditor aporta soluciones, mediante la unificación de determinados elementos estructurales, procedimentales y materiales. Para ello, las propuestas deben de ser presentadas con un cierto sentido de flexibilidad, de tal forma que se puedan eliminar alternativas que no afecten a los términos generales de la propuesta o en sentido contrario presentar un conjunto de propuestas alternativas con sus ventajas e inconvenientes (COSTE – BENEFICIO) y un posicionamiento del auditor respecto de sus pretensiones en virtud de criterios técnicos.

**(iii) Fase de la Negociación de la Propuesta**

En esta fase se pretende eliminar los problemas de incomprensión, desviación o bloqueo que pueden presentarse en la fase posterior de implementación. En este sentido merece exquisito cuidado el lenguaje de comunicación de las opiniones y la exposición de los hechos y de las causas de manera tal que la presentación de lo anterior debe ser

preciso y respetuoso y debe de intentarse que se acomode al modo de pensar de los interlocutores.

**(iv) Fase de Control e Implementación**

El control de la implementación es el proceso en que la unidad de auditoría está capacitada para iniciar y regular la conducta de las actividades, para que sus resultados se ajusten a las expectativas y a los objetivos diseñados. El auditor debe controlar el proceso de implementación para:

- Evitar desviaciones intencionales, que varíen los objetivos del reestructurador.
- Solucionar los problemas que se presenten durante el proceso de implementación.

**(v) Fase de evaluación del proceso de cambio de la organización:**

La evaluación es la investigación sistemática del proceso de confección y una propuesta de organización y de su aplicación. En el proceso de evaluación se debe observar todo el proceso y no exclusivamente una parte del mismo, es decir, la fijación de objetivos, la recopilación de datos, la presentación de diagnóstico y la propuesta de organización, la negociación de la propuesta y el proceso de implementación y control son los pasos que permiten evaluar en conjunto una actividad. El proceso de evaluación comprende:

- Buscar indicadores que muestren el grado de eficacia y eficiencia

- Identificar los puntos débiles y los puntos fuertes
- Especificar los puntos fuertes y débiles, se deben incorporar estos conocimientos a la dinámica de la actividad de la unidad que se audita.

Los indicadores de gestión que indican eficiencia y eficacia no existen.

En cada actividad hay que crearlos, bajo el concepto de eficiencia y eficacia que se tiene.

#### **2.1.3.4. Beneficios**

Según (Bernal, 2009), la auditoría de gestión u operacional como también suelen denominarla, tenga el mayor rendimiento debe efectuarse de manera secuencial; se debe iniciar por la comprobación y análisis de la eficacia o efectividad, para continuar con la economía y terminar comprobando y evaluando la eficiencia, en ese orden de ideas la utilidad o beneficios que se derivan de su aplicación o práctica serian las siguientes:

##### **A. Beneficios de la Auditoría Operacional de Efectividad:**

La Auditoría Operacional de Efectividad o Eficacia es el examen y evaluación de las operaciones o actividades de una entidad cualquiera, para determinar en qué medida se han alcanzado las metas u objetivos y formular recomendaciones para mejorar. En su mayor alcance, es decir, cuando se practica como base de una auditoría con un enfoque integral, la Auditoría Operacional de

Efectividad o Eficacia proporciona a las autoridades jerárquicas de Gobierno y al Congreso una evaluación, con criterio independiente, de la manera cómo el titular de la entidad (Gerente, Director, etc.) ha cumplido su gestión al administrar los programas trazados para alcanzar las metas o resultados deseados. Al interior de la respectiva entidad pública auditada, proporciona al titular de la entidad (Gerente, Director o administrador), también con criterio independiente, una evaluación de la manera cómo el desarrollo de las operaciones o actividades se encamina o se encaminó hacia el logro de los resultados deseados o metas propuestas y le recomienda las medidas correctivas o de mejora.

**B. Beneficios de la Auditoría Operacional de Economía o Economicidad:**

La Auditoría Operacional de Economía es el examen y evaluación de las operaciones o actividades de una entidad o empresa pública para determinar el nivel de los recursos invertidos y formular recomendaciones razonables para reducir los costos. Igualmente, en su alcance más amplio, la Auditoría Operacional de Economía proporciona a las autoridades jerárquicas de Gobierno y al Congreso, una evaluación, con criterio independiente, sobre la manera económica como el titular de la entidad ha alcanzado las metas propuestas. Para la Gerencia Pública, o titular de la entidad, le proporciona una evaluación sobre los costos invertidos en las

operaciones o actividades y le formula recomendaciones para reducir costos.

### **C. Beneficios de la Auditoría Operacional de Eficiencia:**

La Auditoría Operacional de Eficiencia, es el examen y evaluación de las operaciones o actividades de una entidad para determinar la relación entre la productividad y un estándar de desempeño y formular recomendaciones para alcanzar un nivel óptimo de eficiencia. Esta auditoría proporciona al Gobierno y Congreso, etc. Una evaluación, con criterio independiente, sobre el grado de eficiencia obtenido por el titular de la entidad, en la administración de los recursos para alcanzar las metas. Igualmente, le proporciona al titular de la entidad una evaluación acerca del nivel de eficiencia de las operaciones o actividades y le formula recomendaciones para conducir las hacia el nivel óptimo.

## **2.1.4. Gestión administrativa**

### **2.1.4.1. Definición**

RAE (2015), define la administración como la acción y efecto de administrar, y a administrar como “gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan, dirigir una institución, ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda

o los bienes”. En ese sentido bien definen Koontz y Weihrich (2004) a la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos, trabajan en grupo de manera eficiente y alcanzan sus objetivos seleccionados. Ahora bien por extensión diversos autores utilizan la expresión “sistema de gestión administrativa” para referirse a un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

#### **2.1.4.2. Teorías de la administración**

##### **A. Teoría de la administración científica**

El movimiento de la administración científica (García, s/f) recibió su impulso inicial con Frederick Taylor. La publicación de su libro Principios de Administración Científica en 1911, donde plantea sus ideas sobre la racionalización del trabajo y donde plantea además que estos principios teóricos deben ir acompañados de una estructuración de la empresa, es para muchos autores el inicio del desarrollo de una administración científica. Según algunas interpretaciones el objetivo final de Taylor era que los directivos asumieran como guía en el desarrollo de sus funciones los siguientes principios:

- 1) Principio de planificación: sustitución en el trabajo del criterio individual del trabajador, la improvisación y la actuación empírico-práctica por métodos basados en procedimientos científicos. Sustitución de la improvisación por la ciencia mediante la planificación del método.
- 2) Principio de preparación: selección científica de los trabajadores; hay que prepararlos y formarlos para que produzcan más y mejor. En el pasado, el propio trabajador escogía su trabajo y la forma de ejecutarlo y se formaba a sí mismo dentro de los límites de sus posibilidades.
- 3) Principio de control: hay que controlar el trabajo para cerciorarse de que está siendo ejecutado según las normas establecidas y según el plan previsto. Es necesaria una estrecha colaboración entre directivos y trabajadores para que la ejecución sea lo más efectiva posible.
- 4) Principio de ejecución: asignación diferenciada de las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada. Los trabajadores asumen la responsabilidad de ejecutar las tareas y la dirección la correspondiente a su diseño y planificación. Taylor tuvo una gran influencia en las prácticas administrativas de las siguientes décadas.

Las principales críticas al enfoque clásico de la Administración según Taylor se centraron en cuatro puntos:

- 1) Su concepción ingenieril de la administración, centrada en la tarea, que veía al trabajador como un complemento de la máquina.
- 2) Su extremo racionalismo a la hora de concebir la Administración.
- 3) El enfoque de sistema cerrado donde se considera la organización de forma aislada y sin consideraciones al entorno.
- 4) La ausencia de trabajos experimentales que apoyaran las hipótesis que planteaba su teoría.

## **B. Teoría del proceso administrativo**

Henry Fayol fue uno de los primeros en exponer la teoría general de la administración (García, s/f), estableció catorce principios de administración, considerándolos como verdades universales que podían enseñarse en escuelas y universidades. Se partió de la premisa de que el conocimiento acerca de las prácticas administrativas puede ser establecido como un cuerpo coherente y uniforme y que pueden transmitirse las generalizaciones de las prácticas correctas y, por lo tanto, efectivas. Los catorce principios postulados por Fayol son los siguientes:

- 1) División del trabajo: consiste en la especialización de las tareas y de las personas, para así aumentar la eficiencia.
- 2) Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
- 3) Disciplina: depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.
- 4) Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior. Es el principio de la autoridad única.
- 5) Unidad de dirección: una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
- 6) Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.
- 7) Remuneración del personal: debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.
- 8) Centralización: se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
- 9) Jerarquía o cadena escalar: es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.

- 10) Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.
- 11) Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- 12) Estabilidad y duración (en un cargo) del personal: la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca en su cargo una persona, mejor.
- 13) Iniciativa: la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
- 14) Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

El enfoque de proceso tiene mucho de estático y no integra adecuadamente conceptos y técnicas cuantitativas, conductuales y de sistemas, se pueden resumir en los tres puntos siguientes:

- 1) Los principios son meros tópicos o pronunciamientos de sentido común.
- 2) Los principios se basan en premisas cuestionables.
- 3) Los principios se presentan como declaraciones contradictorias.

### **C. La teoría burocrática**

El surgimiento de la teoría burocrática administrativa surge de su pensador Max Weber (Hernández, 2011), para él existen cuatro tipos de actividades

sociales, dos tipos de éticas y tres tipos de dominación (tradicional, carismática y racional):

1) La autoridad tradicional

Está basada en el pasado, en la costumbre, en la legitimidad de una autoridad que ha existido siempre. Los subordinados obedecen conforme a una lealtad personal hacia sus jefes o sobre la base de su status tradicional. El poder tiende a no ser cuestionado, es irracional, se transmite por herencia y es extremadamente conservador.

2) La autoridad carismática

Se fundamenta en la existencia de determinadas características personales excepcionales del dirigente que crean las dependencias en relación con esa valoración que del líder hacen los subordinados.

3) La autoridad racional-legal

El aspecto racional viene determinado por estar orientado a alcanzar determinados objetivos, y el aspecto legal se deriva del hecho de que el dirigente obtiene la autoridad en función de la posición que ocupa. Los subordinados encuentran que las órdenes de los superiores están justificadas porque están de acuerdo con un conjunto de normas que estiman legítimas. La burocracia es, por tanto, la forma organizativa que resulta de la aplicación de la autoridad racional legal y se considera como una organización que:

- Está consolidada por normas escritas.
- Está basada en una división sistemática del trabajo.
- Establece los cargos según el principio de jerarquía.
- Fija las normas y reglas técnicas para la realización de cada cargo.
- Selecciona a las personas sobre la base del mérito y no de las preferencias personales.
- Se basa en la separación entre la propiedad y la administración.
- Tiende a exigir que sus recursos estén libres de cualquier control externo.
- Se caracteriza por la profesionalización de sus participantes

#### **D. Teoría del comportamiento**

Una de las primeras escritoras en plantear (a principios del siglo XX) que las organizaciones podían ser vistas desde la perspectiva del comportamiento individual y grupal dentro de las teorías de las relaciones humanas fue Mary Parker Follet. Follet afirmaba que las organizaciones deben basarse más en una ética grupal que en una individual. “El potencial individual, decía Follet, se mantiene así, como potencial, hasta que se expresa a través de la asociación grupal”. Para los administradores, la asimilación de esta idea consistiría en armonizar y coordinar los esfuerzos grupales y por tanto se deberían basar más en su experiencia y conocimientos para dirigir al grupo de subordinados que en la autoridad

formal de la posición que ocupan. Las ideas humanistas de esta autora influyeron en la manera de considerar la motivación, liderazgo, poder y autoridad en las organizaciones. Por otro lado la relación humana o escuela humanística, donde su principal autor es Elton Mayo, concentra y se sustenta en la satisfacción de necesidades humanas fundamentales, en la generación de una creciente autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, el desarrollo empresarial, pues sus estudios concluyeron que antes que la iluminación, condiciones de trabajo, períodos de descanso, fatiga y otras variables físicas, combinadas con incentivos económicos eran los factores primarios que influían en la producción., pues ahora se afirmaba que los factores sociales y psicológicos eran de mayor importancia en la determinación de la satisfacción del trabajador y su productividad (García, s/f).

#### **2.1.4.3. Elementos de la gestión administrativa**

##### **A. La política interna**

La iniciativa de identificar y establecer políticas, tiene además la finalidad de permitir a sus integrantes, ejecutivos y trabajadores encausar sus iniciativas, fomentar el trabajo en equipo, de tal forma que integremos y coordinemos los esfuerzos de todas las áreas de la empresa en una misma dirección, dentro de un marco de confianza el mismo que es fundamental seguir para cumplir con los objetivos que se trace la administración. Los

sistemas organizativos modernos y el mejoramiento de los procesos internos son extremadamente importantes para que la empresa incremente sus niveles de productividad, eficiencia y eficacia en su gestión.

Entre otras, se pueden enumerar, sin pretender ser una lista taxativa de políticas las siguientes:

#### 1. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

- Política de Desarrollo Organizacional
- Política de Regulación Interna
- Política Salarial
- Política de Selección y Contratación de Personal
- Política de Plan de Carrera Empresarial
- Política de Vacaciones
- Política de Capacitación
- Política de Relaciones Públicas

#### 2. POLÍTICAS TECNOLÓGICAS

- Política de Desarrollo Tecnológico
- Política de Tecnología de Información
- Política de Seguridad de Información

#### 3. POLÍTICAS OPERACIONALES

- Política de Operaciones

#### 4. POLÍTICAS COMERCIALES

- Política de Negocios
- Política de Servicio y Atención al Cliente
- Política de Autogestión
- Política de Mercadeo

#### 5. POLÍTICAS FINANCIERAS

- Política de presupuestación
- Política de Cobranza de Cartera Corriente y Anulada
- Política de Pagos
- Política de Información Financiera
- Política de Inversiones Financieras

#### 6. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

- Política Administrativa
- Política de Compras

#### 7. POLÍTICAS JURÍDICAS

- Política Jurídica
- Política Regulatoria

#### 8. POLÍTICAS DE AUDITORIA

- Política de Auditoría y Control

### **B. Documentos de gestión administrativa**

Los documentos de Gestión empresarial son instrumentos técnicos que regulan el modelo de gestión interna de las empresas e instituciones y que permiten mantener el control de la calidad en todos los ámbitos de la

organización, así como establecer los lineamientos estratégicos de las acciones y las competencias entre las autoridades, las oficinas, cedes, recursos humanos, procedimientos, operaciones y todo lo relacionado a la empresa o institución pública del aparato funcional interno que permitirá obtener los objetivos centrales de la empresa o las entidades públicas.

Toda organización debe contar con sus documentos orgánicos y de gestión para asegurar la calidad total y el cabal cumplimiento del aparato operativo y tener un control responsable y bajo competencias cada factor de la administración.

Todas las acciones estratégicas de la empresa así como las iniciativas que busquen su mejor desempeño y éxito en la gestión deben ser debidamente descritas a través de documentos que sirvan como herramientas de trabajo cotidiano y que estandaricen la calidad de cada acción y/o iniciativa

Entre las más comunes tenemos:

- MOF - Manual de Organización y Funciones.
- ROF - Reglamento de Organización y Funciones.
- TUPA - Texto Único de Procedimientos Administrativos.
- PEI - Plan Estratégico Institucional.
- POI - Plan Operativo Institucional.
- MAPRO - Manual de Procedimientos Administrativos, Operativos.

- Directrices Institucionales (Historia, Misión, Visión, Objetivos, Códigos de ética, Buen Gobierno RSE, etc.)
- Recursos Humanos y Comunicación Interna.
- Relaciones Exteriores y Comunitarias.
- SHMA - Seguridad Higiene y Medio Ambiente.
- Responsabilidad Medio Ambiental.

#### **2.1.4.4. Evaluación de la gestión empresarial**

##### **A. Indicadores de eficiencia y efectividad**

Los indicadores de eficiencia y eficacia ayudan a mantener el control de la organización pues permiten medir, conocer y analizar los resultados de esta labor (Obregón, s/f), por ello son tal vez el modo más rápido y confiable de tantear oportuna y objetivamente las actividades de gestión, financieras, operativas y administrativas propias de una empresa. Tanto los resultados, el control empresarial y el desempeño de los empleados, son medidos para saber exactamente hacia dónde va la empresa. En el campo de la administración moderna, la administración de la organización está fundamentada en los procesos que se manejan al interior de la misma”, razón por la cual son las directivas o el responsable de cada área quienes determinan qué se debe medir de acuerdo a una labor previa en la que se definen los objetivos de esta medición, teniendo en cuenta que ellos deben estar acordes con los lineamientos a nivel organizacional y/o empresarial.

Sin embargo, los indicadores de gestión en la empresa, deben cumplir con las siguientes características:

- Ser medibles: Es decir que lo que se desea medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad. Por ejemplo, el número de muebles hechos por operario en un período de tiempo.
- Tener significado: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan y participan en el proceso. Es decir, el indicador debe tener una breve descripción sobre qué es y que pretende medir.
- Poderse Controlar: El indicador debe poderse controlar por parte del equipo de trabajo responsable del proceso.

#### **B. Beneficios de los indicadores de gestión**

Los beneficios que reporta este método de medición empresarial son importantes a la hora de identificar los aciertos y errores en las actividades de cada nivel de la organización. A nivel del negocio y sus actividades, los indicadores impulsan la eficiencia, eficacia y productividad de cada área, permiten priorizar actividades y procesos basados en la necesidad de cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, identifica oportunidades de mejoramiento y optimización en aquellas labores o procesos que por su comportamiento y tendencias requieren de una reorientación o un refuerzo. Otras ventajas de la aplicación de los

indicadores a nivel organizacional es la de disponer de información corporativa con la cual se establecen prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito, necesidades y expectativas de los clientes de la organización, se establece una gerencia basada en datos y hechos corroborados con información confiable y oportuna, permite reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión y control de la organización. Igualmente, los IGE, fortalecen la cultura y clima organizacional ya que promueve el trabajo en equipo, motiva a sus miembros a alcanzar metas retadoras propiciando una gestión de mejoramiento continuo, contribuye al desarrollo y crecimiento a nivel personal y profesional y genera e impulsa procesos de innovación y creatividad enfocados a la gestión del día a día (Obregón, s/f).

### **C. Clases de indicadores**

Algunos indicadores están enfocados en medir aspectos de alto impacto en una organización (Obregón, s/f), éstos son:

#### **(i) De Productividad**

Miden la eficiencia de las operaciones en una organización, así como el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso. Tiene una relación directa con la productividad del negocio y sus procesos (con lo que se tiene, ¿qué se puede hacer?).

Ejm: Relación de horas humanas laboradas frente a las unidades producidas.

**(ii) De Efectividad ó Comerciales**

Miden el logro de los resultados propuestos, indicándonos si se hicieron las cosas que se debían hacer, es decir el cumplimiento de objetivos, metas. Muestran el proceso evolutivo de la empresa en función de las ventas, la participación en el mercado, el número de clientes, su tasa de crecimiento, entre otras clasificaciones que requiera la empresa teniendo en cuenta la naturaleza y finalidad.

Ejm: Número de quejas recibidas de los clientes, tasa de participación en el mercado.

**(iii)Financieros**

Analizan la contabilidad frente al comportamiento financiero de la empresa. Ellos reflejan el comportamiento que ha tenido la empresa en el pasado pero no proporcionan una guía adecuada, válida y estratégica para las acciones que la organización, en cabeza de sus directivos, debe realizar hoy y en el largo plazo, para crear un valor financiero futuro sostenible.

Ejm: Rentabilidad sobre las ventas, patrimonio.

### **2.1.5. De la empresa en estudio**

De acuerdo con el Registro Único de Contribuyentes (RUC), la empresa en estudio “Consortio Textil y Publicidad EIRL” es una empresa que desarrolla actividad empresarial desde el año 2014 y tiene por actividad económica la publicidad; según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU - Rev. 4 (INEI, 2010) esta actividad se encuentra clasificada en el código 7410 y comprende el suministro de toda una gama de servicios de publicidad (mediante recursos propios o por subcontratación), incluidos servicios de asesoramiento, servicios creativos, producción de material publicitario y utilización de los medios de difusión. Se incluyen las siguientes actividades: - Creación y realización de campañas publicitarias: creación e inserción de anuncios en periódicos, revistas, programas de radio y de televisión, Internet y otros medios de difusión; creación y colocación de anuncios de publicidad al aire libre; por ejemplo, mediante carteles, tableros, boletines y carteleras, decoración de escaparates, diseño de salas de exhibición, colocación de anuncios en automóviles y autobuses, etcétera; representación de medios de difusión, a saber, venta de tiempo y espacio en diversos medios de difusión interesados en la obtención de anuncios; publicidad aérea; distribución y entrega de materiales o muestras de publicidad; alquiler de espacios de publicidad en vallas publicitarias, etcétera; y creación de puestos y otras estructuras y lugares de exhibición. - Realización de campañas de comercialización y

otros servicios de publicidad dirigidos a atraer y retener clientes: promoción de productos; comercialización en el punto de venta; publicidad directa por correo; y consultoría de comercialización.

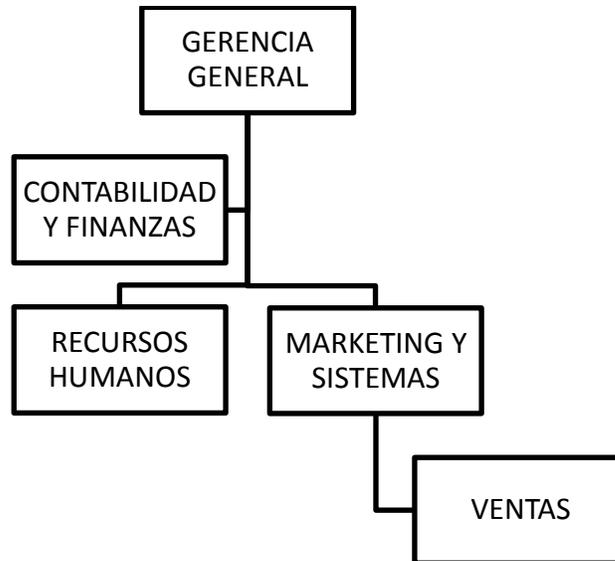
Su actividad se diversifica en la producción de los siguientes ítems:

- banner / gigantografías en general. impresiones en serigrafía - offset – lenticulares
- llaveros microporosos, ambientadores, pad mouse, individuales, Globos Publicitarios, Jala vistas, Flanges.
- tapacantos, Calendarios, Reglas, Imantados, Posavasos, Stickers, cascos destapadores, pines solaperos, etc.
- micro inyección – USB (para llaveros 2D/3D, pulseras, tag de maleta, gel antibacterial, posavasos, porta retratos, porta celulares, colgadores y jaladores de cierre)
- importación de artículos ecológicos (agendas, tarjeteros, artículos de escritorio, lapiceros, cuchillas, winchas, multiusos, accesorios tecnológicos, bolsas ecológicas, post it, pelotitas antiestrés, etc.)
- sublimación (en tazas personalizadas, pad mouse, termos, gorros, polos, etc.
- resina doming - grabaciones en metal (Stickers, emblemas, placas, etiquetas)
- diseño de artículos publicitarios, marcas, etc.

La empresa tiene como visión crecer como empresa comercializadora líder en fabricación y distribución de artículos promocionales en el centro del país, evolucionando constantemente nuestros servicios para ofrecer la mejor calidad y costos en el mercado; y su misión la de satisfacer las necesidades de sus clientes con su requerimiento y/o consultas que necesiten, excediendo sus expectativas y proporcionándoles servicios integrados en el desarrollo de sus proyectos, utilizando tecnología de punta, materiales contemporáneos y sistemas innovadores, para que el usuario, obtenga el mejor provecho de su inversión.

Orgánicamente presenta la siguiente estructura:

**GRAFICO N° 01**  
**Organigrama Funcional**  
**Consorcio Textil y Publicidad EIRL**



**Fuente: Elaboración propia**

## **2.2. Hipótesis**

Por tratarse de una investigación cuantitativa – descriptiva, no se planteo una hipótesis, puesto que la investigación solo se limito a describir la relación de las variables en estudio.

## **2.3. Variables**

La investigación estudia la relación entre dos variables complementarias:

- i. Auditoría de gestión, y
- ii. Gestión administrativa

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y nivel de investigación

La investigación fue de tipo cuantitativo porque se desarrolló mediante información cuantitativa, recolectada utilizando instrumentos de medición y analizada mediante procedimientos de estadística descriptiva.

#### 3.2. Diseño de la investigación

Se utilizó un diseño no experimental porque no se manipularon las variables, transversal porque la encuesta se aplicó en un punto único en el tiempo y descriptiva porque tuvo como objetivo determinar y describir la relación de las variables en estudio.

#### ESQUEMA



Donde:

**M** = Muestra

**O** = Observación de la muestra

### 3.3. Población y muestra

#### Población

La población estuvo constituida por la empresa Consorcio Textil & Publicidad EIRL como unidad de investigación.

#### Muestra

La muestra estuvo constituida por la empresa Consorcio Textil & Publicidad EIRL como unidad de investigación.

### 3.4. Definición y operacionalización de las variables

VARIABLES COMPLEMENTARIAS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Auditoría de gestión	Es un examen independiente completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución, departamento publico o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales	Operaciones según estructura orgánica de la empresa Consorcio Textil & Publicidad EIRL	<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas internas</li><li>- Documentos de gestión</li><li>- Sistema de Control interno</li><li>- Programación de auditorias</li><li>- Resultados globales</li></ul>
Gestión administrativa	Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	Operaciones según estructura orgánica de la empresa Consorcio Textil & Publicidad EIRL	<ul style="list-style-type: none"><li>- Prioridad</li><li>- Complejidad</li><li>- Eficiencia</li><li>- Cumplimiento</li><li>- Inversión</li></ul>

### 3.5. Técnicas e instrumentos

Se empleó como técnica a la encuesta, y se utilizó como instrumento un cuestionario de preguntas tipo Likert, aplicada durante la entrevista con el Gerente general de la empresa en estudio.

La valoración de las respuestas se efectuó con la siguiente escala:

**CUADRO N° 01**

<b>ESCALA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
1	Bajo
2	Medio
3	Medio – alto
4	Alto
5	Muy alto

### 3.6. Plan de análisis

Para la obtención de los resultados del objetivo específico 1 los datos recolectados en la investigación se analizaron utilizando la estadística descriptiva; para la tabulación y obtención de los resultados se utilizó el programa MS Excel.

Para la obtención de los resultados del objetivo específico 2 los datos recolectados en la investigación se analizaron utilizando la estadística descriptiva; para la tabulación y obtención de los resultados se utilizó el programa MS Excel.

El análisis y discusión de los resultados obtenidos en los objetivos específicos 1 y 2, sirvió de insumo para el análisis y discusión del tercer objetivo específico que viene a ser una consolidación lógica de los anteriores.

### 3.7. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	JUSTIFICACIÓN	VARIABLES	INDICADORES	MÉTODO
¿Cómo influye la auditoría de gestión en la administración de la empresa Consorcio Textil & Publicidad EIRL, año 2015?	Objetivo general:  Determinar y describir cómo influye la auditoría de gestión en la administración de la empresa Consorcio Textil & Publicidad EIRL, año 2015	Por la importancia de la auditoría de gestión en la gestión administrativa, pues su deficiencia compromete la continuidad del negocio en un contexto local de creciente mortandad empresarial.	1. Auditoría de gestión	- Políticas internas - Documentos de gestión - Sistema de Control interno - Programación de auditorías - Resultados globales	1. Tipo de investigación:  Cuantitativa  2. Nivel de investigación:  Descriptiva  3. Población:  Empresa Consorcio Textil & Publicidad EIRL
	Objetivos específicos:  Describir las principales características de la gestión administrativa en la empresa Consorcio Textil & Publicidad EIRL, año 2015.  Determinar la necesidad y oportunidad de practicar auditorías de gestión en la empresa Consorcio Textil & Publicidad EIRL, año 2015.  Establecer la influencia de la auditoría de gestión en la administración de la empresa Consorcio Textil & Publicidad EIRL, año 2015.	Porque la empresa convive en un escenario de elevado abandono empresarial y falta de innovación, aspectos que están íntimamente ligado a la gestión administrativa.  No existen antecedentes puntuales de investigaciones al respecto que permitan conocer tal realidad.	2. Gestión administrativa	- Prioridad - Complejidad - Eficiencia - Cumplimiento - Inversión	4. Muestra:  Empresa Consorcio Textil & Publicidad EIRL  5. Técnicas:  Encuesta.  6. Instrumento:  Cuestionario.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados

#### Objetivo específico 1:

Tabla 01. ¿Cuál considera que es la prioridad de las unidades organicas según su importancia en la gestion administrativa de la empresa?		
Área organica	Prioridad	Definición
Contabilidad y finanzas	3	MEDIA ALTA
Recursos Humanos	2	MEDIA
Marketing y sistemas	5	MUY ALTA
Ventas	5	MUY ALTA

Fuente: Cuestionario aplicado al Gerente general de la Empresa en estudio

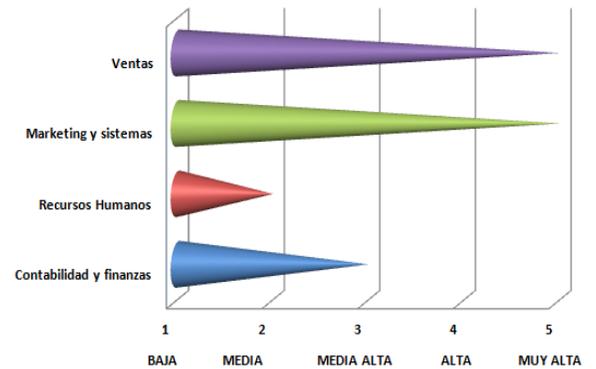


Figura 01. ¿Cuál considera que es la prioridad de las unidades organicas según su importancia en la gestion administrativa de la empresa?

Fuente: Idem tabla 01

Tabla 02. ¿Cuál es el nivel de complejidad de las operaciones según la estructura organica de la empresa?		
Área organica	Complejidad	Definición
Contabilidad y finanzas	2	MEDIA
Recursos Humanos	1	BAJA
Marketing y sistemas	5	MUY ALTA
Ventas	3	MEDIA ALTA

Fuente: Cuestionario aplicado al Gerente general de la Empresa en estudio

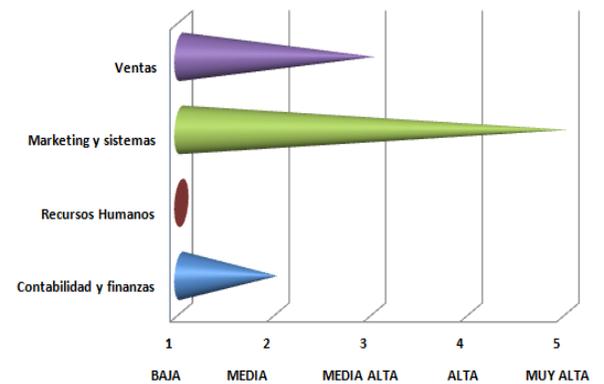


Figura 02. ¿Cuál es el nivel de complejidad de las operaciones según la estructura organica de la empresa?

Fuente: Idem tabla 02

**Tabla 03. ¿Cuál es el nivel de eficiencia en las operaciones según la estructura organica de la empresa?**

Área organica	Eficiencia	Definición
Contabilidad y finanzas	4	ALTA
Recursos Humanos	3	MEDIA ALTA
Marketing y sistemas	2	MEDIA
Ventas	3	MEDIA ALTA

Fuente: Cuestionario aplicado al Gerente general de la Empresa en estudio

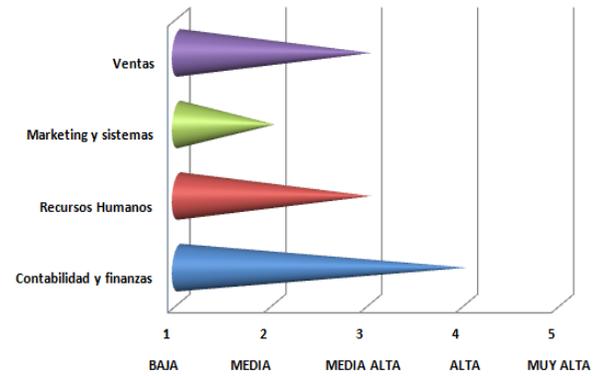


Figura 03. ¿Cuál fue el nivel de eficiencia de las operaciones según la estructura organica de la empresa en el año 2015?  
Fuente: Idem tabla 03

**Tabla 04. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos según la estructura organica de la empresa?**

Área organica	Cumplimiento	Definición
Contabilidad y finanzas	3	MEDIA ALTA
Recursos Humanos	3	MEDIA ALTA
Marketing y sistemas	2	MEDIA
Ventas	2	MEDIA

Fuente: Cuestionario aplicado al Gerente general de la Empresa en estudio

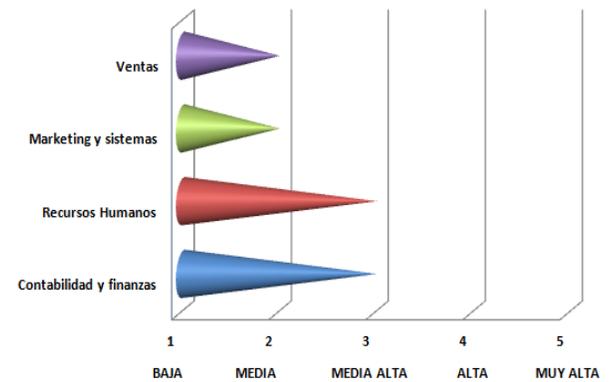


Figura 04. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos según la estructura organica de la empresa?  
Fuente: Idem tabla 04

Tabla 05. ¿Cuál es el nivel de inversion en gestion administrativa según la estructura organica de la empresa?		
Área organica	Inversion	Definición
Contabilidad y finanzas	1	BAJA
Recursos Humanos	1	BAJA
Marketing y sistemas	5	MUY ALTA
Ventas	4	ALTA

Fuente: Cuestionario aplicado al Gerente general de la Empresa en estudio

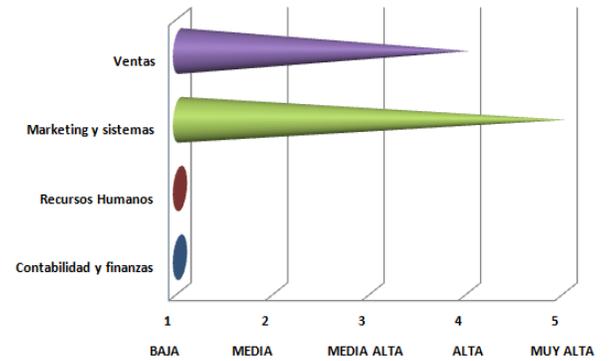


Figura 05. ¿Cuál es el nivel de inversion en gestion administrativa según la estructura organica de la empresa?

Fuente: Idem tabla 05

## Objetivo especifico 2:

Tabla 06. ¿Cuál es el nivel de implementación de las siguientes políticas internas?		
Políticas	Implementación	Definición
Políticas organizacionales	2	MEDIA
Políticas tecnológicas	2	MEDIA
Políticas operacionales	2	MEDIA
Políticas comerciales	3	MEDIA - ALTA
Políticas financieras	1	BAJA
Políticas administrativas	1	BAJA
Políticas jurídicas	0	-
Políticas de auditoria	0	-

Fuente: Cuestionario aplicado al Gerente general de la Empresa en estudio

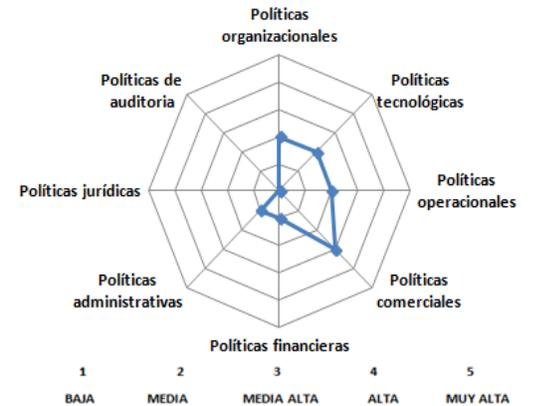


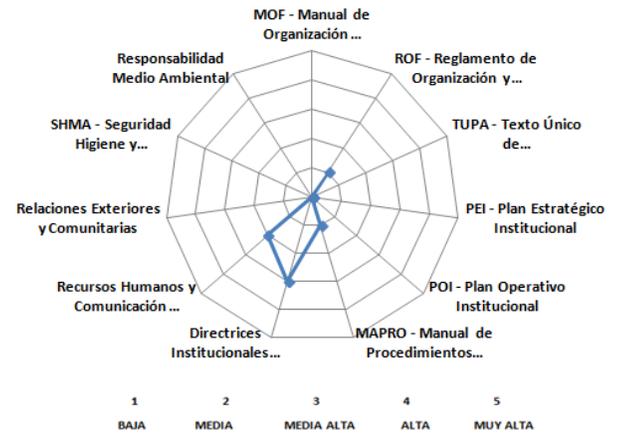
Figura 06. ¿Cuál es el nivel de implementación de las siguientes políticas internas?

Fuente: Idem tabla 06

**Tabla 07. ¿Cuál es el nivel de implementación de los siguientes documentos de gestión?**

Documento de gestión	Implementación	Definición
MOF - Manual de Organización y Funciones	0	-
ROF - Reglamento de Organización y Funciones	1	BAJA
TUPA - Texto Único de Procedimientos Administrativos	0	-
PEI - Plan Estratégico Institucional	0	-
POI - Plan Operativo Institucional	0	-
MAPRO - Manual de Procedimientos Administrativos, Operativos	1	BAJA
Directrices Institucionales (Historia, Misión, Visión, Objetivos, Códigos de ética, Buen Gobierno RSE, etc.)	3	MEDIA - ALTA
Recursos Humanos y Comunicación Interna	2	MEDIA
Relaciones Exteriores y Comunitarias	0	-
SHMA - Seguridad Higiene y Medio Ambiente	0	-
Responsabilidad Medio Ambiental	0	-

Fuente: Cuestionario aplicado al Gerente general de la Empresa en estudio



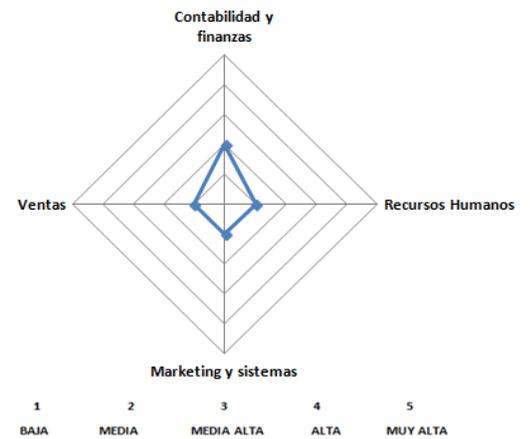
**Figura 07. ¿Cuál es el nivel de implementación de los siguientes documentos de gestión?**

Fuente: Idem tabla 07

**Tabla 08. ¿Cuál es el nivel de implementación del control interno según estructura orgánica?**

Área organica	Controles	Definición
Contabilidad y finanzas	2	MEDIA
Recursos Humanos	1	MEDIA
Marketing y sistemas	1	BAJA
Ventas	1	BAJA

Fuente: Cuestionario aplicado al Gerente general de la Empresa en estudio



**Figura 08. ¿Cuál es el nivel de implementación de los controles de gestión según estructura orgánica?**

Fuente: Idem tabla 08

Tabla 09. ¿Cuál es la frecuencia de programación de auditorías de gestión internas u externas durante los últimos 5 años?		
Año	Frecuencia	Definición
2015	0	-
2014	0	-
2013	0	-
2012	0	-
2011	0	-

Fuente: Cuestionario aplicado al Gerente general de la Empresa en estudio

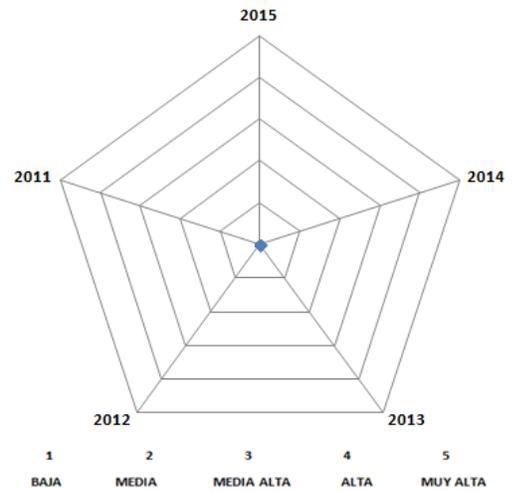


Figura 09. ¿Cuál es la frecuencia de programación de auditorías de gestión internas u externas durante los últimos 5 años?

Fuente: Idem tabla 09

Tabla 10. ¿Cuál es nivel de avance en la obtención del resultado global propuesto durante los últimos cinco años?		
Año	Frecuencia	Definición
2015	1	BAJA
2014	1	BAJA
2013	0	-
2012	0	-
2011	0	-

Fuente: Cuestionario aplicado al Gerente general de la Empresa en estudio



Figura 10. ¿Cuál es nivel de avance en la obtención del resultado global propuesto durante los últimos cinco años?

Fuente: Idem tabla 10

## **4.2. Análisis de resultados**

### **Objetivo específico 1:**

La evaluación de algunos atributos para cualificar la gestión administrativa se realizó mediante una escala de valoración que va de uno (1=bajo nivel) a cinco (5=muy alto nivel), desde la perspectiva de la Gerencia general de la empresa, de los resultados se tiene que: el área de Marketing y sistemas (5), junto con el área de Ventas (5), son de muy alta prioridad, por su importancia en la gestión administrativa del negocio; asimismo, el área de mayor sensibilidad en los procesos operativos también fue la de Marketing y sistemas (5), considerada así por su nivel de complejidad operativa; sin embargo, el área que muestra mayor eficiencia de gestión es la de Contabilidad y finanzas (4), rezagando a las de Marketing y sistemas (2), y Ventas (3); en consecuencia la evaluación del nivel de cumplimiento de los objetivos y metas por área, recae en Contabilidad (3) y finanzas conjuntamente con el área de Recursos humanos (3), lo que resulta discordante cuando se evalúa el nivel de inversión en gestión por área pues esta es mayor en Marketing y sistemas (5), y Ventas (4), cuando son precisamente estas áreas las que menos eficiencia y nivel de cumplimiento de objetivos y metas han mostrado.

### **Objetivo específico 2:**

A fin de determinar la practicabilidad de una auditorías de gestión, se considero las necesidades u oportunidades que pudieran detectarse con la evaluación de la

gestión administrativa en la empresa en estudio (según el análisis efectuado en el análisis de resultados del objetivo específico N° 1), y a su vez se complemento con un sondeo a los principales elementos de la gestión administrativa (según las bases teórica de esta investigación), realizado mediante una escala de valoración que va de uno (1=bajo nivel) a cinco (5=muy alto nivel), desde la perspectiva de la Gerencia general de la empresa, del cual se tiene que: respecto a la políticas internas, la empresa solo cuenta con Políticas organizacionales (2), Políticas tecnológicas (2), Políticas operacionales (2), Políticas comerciales (3), Políticas financieras (1) y Políticas administrativas (1), las mismas que tienen niveles de implementación bajos, en tanto que no existen Políticas jurídicas ni Políticas de auditoría.

Del sondeo respecto a los documentos de gestión, se tiene que la empresa solo cuenta con ROF – Reglamento de Organización y Funciones (1), MAPRO – Manual de Procedimientos Administrativos, Operativos (1), y Directrices Institucionales referidos a la Historia, Misión y Visión (3), los cuales también presentan bajos niveles de implementación, en tanto que no existen documentos similares a un TUPA – Texto Único de Procedimientos Administrativos, PEI – Plan Estratégico Institucional, POI – Plan Operativo Institucional, Recursos Humanos y Comunicación Interna, Relaciones Exteriores y Comunitarias, SHMA – Seguridad Higiene y Medio Ambiente, o de Responsabilidad Medio Ambiental.

Del sondeo respecto al nivel de implementación del control interno según estructura orgánica, la gerencia considera que todas las áreas cuentan con uno o

varios controles (administrativos, operativos o financieros), sin embargo se reconoce que el nivel de implementación es bajo, destacándose solo el área de Contabilidad y finanzas (2) sobre las demás cuyo nivel de implementación es de grado uno.

El sondeo respecto a la frecuencia de programación de auditorías de gestión interna u externas durante los últimos cinco años, la gerencia informo solo respecto a los dos últimos (2014 – 2015), reconociendo que no se han programado ninguna ejecución de auditoría de cualquier tipo. Y respecto al sondeo del nivel de avance en los resultados globales propuestos durante los últimos cinco años se la gerencia reconoce que en el periodo 2014 – 2015 (periodo de operaciones de la empresa) ha sido bajo el nivel avanzado en la consecución de los resultados propuestos.

### **Objetivo específico 3:**

Determinada la necesidad y oportunidad que tiene la empresa de ejecutar auditorias de gestión, y de acuerdo con la teoría recogida en la investigación la cual permite inferir que la auditoría de gestión ayudara a descubrir y definir las deficiencias y aspectos a mejorar en cada uno de los procesos, además de conocer el nivel real de la administración y situación de la empresa mediante la identificación de los riesgos empresariales y su ayuda en la prevención de errores o detectando los puntos débiles de la organización, que se ha comprobado los

tiene, entonces mediante un análisis lógico se establece la influencia que tendría

la auditoría de gestión en la administración, mediante el siguiente esquema:

Área	Descripción de actividades	Aspectos a auditar	Expectativas	Acciones	Resultados
Gerencia general	Dirigir, Supervisar y Controlar operaciones y personas				
Contabilidad y finanzas	Planifica, organiza, dirige y controla los recursos financieros, desarrolla y fortalece un sistema efectivo de controles contables y financieros.	Metas y objetivos. Estructura organizacional Políticas y procedimientos	Nos ayuda a detectar los problemas de gestión. Nos permite realizar un seguimiento de los factores administrativos, productivos y organizativos más débiles.	Implementación de políticas internas.	Mejora la percepción de la prioridad e importancia de cada una de las unidades orgánicas. Mejora la percepción de complejidad y sensibilidad de las unidades orgánicas.
Recursos humanos	Reclutamiento, selección y contratación de personal	Planeamiento estratégico	Nos permite conocer las acciones a desempeñar para mejorar su rentabilidad.	Implementación de documentos de gestión.	Mejora los criterios de inversión en gestión.
Marketing y sistemas	Investigación de mercados, desarrollo del producto, fijación de canales de distribución y logística, comunicación integral, publicidad, imagen, relaciones públicas.	Planeamiento táctico Control gerencial Sistematización del área Visión gerencial	Nos ayuda a implantar políticas encaminadas a conseguir nuestros objetivos.	Implementación del control interno	Mejora el nivel de eficiencia en las operaciones. Mejora el nivel de cumplimiento de metas y objetivos.
Ventas	Elaborar pronósticos de ventas, establecer precios, gestión de calidad				

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

#### **Respecto al objetivo específico 1:**

La gestión administrativa de la empresa en estudio se caracteriza por mostrar bajos niveles de eficiencia y bajos niveles de avance en el cumplimiento de metas y objetivos, explicado por la existencia de asimetría en las decisiones de inversión en gestión, y en la desacertada percepción de la prioridad y sensibilidad (complejidad) relativa, atribuida a cada una de las unidades orgánicas.

#### **Respecto al objetivo específico 2:**

Se determinó que existe la necesidad y oportunidad de ejecutar auditorías de gestión, considerando el bajo nivel que existe en la implementación de políticas internas, documentos de gestión, control interno y en los resultados globales propuestos por la empresa, sumado a las características de la ineficiente gestión administrativa señaladas en la conclusión del objetivo específico 1.

#### **Respecto al objetivo específico 3:**

Se estableció que la influencia de la auditoría de gestión en la administración de la empresa es positiva, en la medida que se definan los aspectos a evaluar, se estimen razonablemente las expectativas y se ejecuten las acciones pertinentes determinadas en el proceso de auditoría, y en este caso particular cuando se de la

implementación de políticas internas, la implementación de los documentos de gestión y la implementación del control interno; entonces el resultado será la reversión del status de ineficiencia que viene soportado la empresa.

## **5.2. Recomendaciones**

En vista que se ha determinado la ineficiencia de la gestión administrativa de la empresa en estudio, se recomienda implementación, programación y ejecución de auditorías de gestión pues mediante ellas se incentivara un mejor control sobre los procesos de gestión en la empresa, permitiendo un crecimiento ordenado que garantice la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

Se recomienda también al nivel jerárquico directivo o gerencial pertinente que resulta adecuado, interiorizar el hecho que realizar auditorías de gestión periódicas es también una herramienta útil que permite tomar medidas correctoras en el que caso de producirse diferencias entre expectativas y resultados, pues pese a que los motivos sean nobles y se haga el mejor esfuerzo, lo cierto es que contar con los recursos personales y productivos necesarios para llevar a cabo una actividad empresarial muchas veces no es suficiente, sino que urge conocerlos a fondo en su uso y control, evaluarlos y, si es preciso, modificarlos para mejorar la gestión del negocio y así alcanzar la máxima eficiencia.

## Referencias bibliográficas

- Atlantic International University (s/f). Tema 5. AUDITORÍA OPERACIONAL (o De Gestión) Y FINANCIERA. Extraído el 30 diciembre de 2015 de: <http://cursos.aiu.edu/Auditor%C3%ADa%20Administrativa/PDF/Tema%205.pdf>
- Aurys Consulting (2014). Primer estudio de productividad de empresas peruanas 2014. Extraído el 30 diciembre de 2015 de: [http://aurysconsulting.com/aurys-noticias-publicaciones/wp-content/uploads/2014/12/RevistaG\\_Aurys\\_Estudio-Productividad-Per%C3%BA-2014.pdf](http://aurysconsulting.com/aurys-noticias-publicaciones/wp-content/uploads/2014/12/RevistaG_Aurys_Estudio-Productividad-Per%C3%BA-2014.pdf)
- Bernal, F. (2009). Auditoria operacional. Extraído el 30 diciembre de 2015 de: [http://aempresarial.com/servicios/revista/183\\_11\\_GKTBBAGCMMEHAMJZAF PDUHEKYTMAMXGWQIXROADBFLBRUASAP.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/183_11_GKTBBAGCMMEHAMJZAF PDUHEKYTMAMXGWQIXROADBFLBRUASAP.pdf)
- Blázquez, M. (2006). ¿Quién controla al control? Técnica administrativa, ISSN-e 1666-1680, Vol. 5, N°. 25, 2006. Disponible también en: <http://www.cyta.com.ar/ta0501/v5n1a3.htm>
- CGR – Contraloría General de la Republica (2014). Marco conceptual del control interno. Extraído el 30 diciembre de 2015 de: <http://www.minam.gob.pe/comite/wp-content/uploads/sites/67/2014/10/Marco-conceptual-del-CI.pdf>
- COSO (2013). Control interno Marco integrado – Resumen ejecutivo. Extraído el 30 de diciembre 2015 de: [http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa\\_Asociada/coso\\_2013-resumen-ejecutivo.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf)
- Cuéllar, G. (s/f). Teoría General de la Auditoría y Revisoría Fiscal. Extraído el 30 de diciembre 2015 de: <ftp://ftp.unicauca.edu.co/cuentas/.cuentasbajadas29092009/gcuellar.back/docs/teoria.pdf>

- Gamarra, F. (2015). Perú: mucho emprendimiento, poca innovación. Extraído el 30 de diciembre 2015 de: <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/peru-mucho-emprendimiento-poca-innovacion>
- García, C. (s/f). TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN. Extraído el 30 diciembre de 2015 de: [http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas\\_administrativos.pdf](http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas_administrativos.pdf)
- Gestión (2014). Mortandad empresarial creció 6% en los últimos cinco años en Perú. Extraído el 30 diciembre de 2015 de: <http://gestion.pe/tendencias/mortandad-empresarial-crecio-6-ultimos-cinco-anos-peru-2092181>
- Gil, F. (2013). Las tres olas peruanas de la gestión empresarial. Extraído el 30 diciembre de 2015 de: <http://semanaeconomica.com/transformandotalento/2013/12/05/las-tres-olas-peruanas-de-la-gestion-empresarial/>
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Extraído el 30 diciembre de 2015 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234>
- Huamán, R. (2014). LOS EFECTOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA PETRÓLEOS DEL PERÚ S.A. Extraído el 30 diciembre de 2015 de: <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/1130>
- INEI – Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). Clasificación Industrial Internacional Uniforme Revisión 4. Extraído el 30 diciembre 2015 de: [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf)
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración una Perspectiva Global. 12° Ed. México, MX: MC GRAW HILL, 2004. ISBN: 970-10-3949-1

- Martínez, M. et al. (2013). Crecimiento y permanencia en las organizaciones Un análisis de los factores endógenos y exógenos. Universidad Autónoma de Aguascalientes. ISBN 978-607-8285-84-6. Disponible en: <http://www.upgto.edu.mx/biblioteca/EBOOKS/ebooks.pdf>
- Obregón, C. (s/f). ¿CÓMO MEDIR LA GESTIÓN EMPRESARIAL? Extraído el 30 de diciembre de 2015 de: [http://www.revista-mm.com/ediciones/rev49/administracion\\_A.pdf](http://www.revista-mm.com/ediciones/rev49/administracion_A.pdf)
- Prado, J. (2013). La auditoría interna en la optimización del gobierno corporativo a nivel de una empresa de producción de biocombustibles. Extraído el 30 de diciembre 2015 de: <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/578>
- RAE – Real Academia Española. (2015). Diccionario de la lengua española. Consultado el 30 de diciembre del 2015 de: <http://dle.rae.es/?id=0mCOzj6>
- Redondo, R. Llopart, X. y Duran, D. (1996). Auditoría de gestión. Extraído el 30 de diciembre 2015 de: <http://hdl.handle.net/2445/13223>
- Sandoval, V. (2013). La auditoría financiera y su influencia en la gestión de las medianas empresas industriales del distrito de Ate-Lima. Extraído el 30 de diciembre 2015 de: <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/641>
- Sebastiani, G. (2013). La auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del Estado en los procesos de adquisición del sector interior. Extraído el 30 de diciembre 2015 de: <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/577>
- SMV – Superintendencia del Mercado de Valores. (2013). CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS SOCIEDADES PERUANAS. Extraído el 30 de diciembre 2015 de: [http://www.smv.gob.pe/Uploads/CodBGC2013%20\\_2\\_.pdf](http://www.smv.gob.pe/Uploads/CodBGC2013%20_2_.pdf)

Tribunal de cuentas europeo (2015). Manual de auditoría de gestión 2015. Extraído el 30 de diciembre 2015 de: [http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF\\_AUDIT\\_MANUAL/PERF\\_AUDIT\\_MANUAL\\_ES.PDF](http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_ES.PDF)

Wolinsky J. (2002). Tipos de auditorías. Recuperado 30 de diciembre 2015 de: <http://www.gestiopolis.com/tipos-auditorias/>

## Anexos

### **Cuestionario aplicado al Gerente general de la empresa Consorcio Textil y publicidad EIRL.**

Señor (a): Gerentes general de la empresa Consorcio Textil y publicidad EIRL.

En nombre de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH – Católica) – Facultad de Ciencias Contables Financieras y Administrativas, se les saluda muy cordialmente, y a la vez les solicita tengan a bien responder el siguiente cuestionario, el mismo que servirá para completar una investigación que estamos realizando, a fin de determinar y describir cómo influye la auditoría de gestión en la administración de la empresa Consorcio Textil & Publicidad EIRL. La información que usted proporcionará será estrictamente confidencial, la misma que será utilizada sólo con fines académicos y de investigación.

1. ¿Cuál considera que es la prioridad de las unidades orgánicas según su importancia en la gestión administrativa de la empresa?

Contabilidad y finanzas	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Recursos Humanos	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Marketing y sistemas	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Ventas	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto

2. ¿Cuál es el nivel de complejidad de las operaciones según la estructura orgánica de la empresa?

Contabilidad y finanzas	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Recursos Humanos	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Marketing y sistemas	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Ventas	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto

3. ¿Cuál es el nivel de eficiencia en las operaciones según la estructura orgánica de la empresa?

Contabilidad y finanzas	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Recursos Humanos	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Marketing y sistemas	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Ventas	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto

4. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos según la estructura orgánica de la empresa?

Contabilidad y finanzas	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Recursos Humanos	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Marketing y sistemas	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Ventas	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto

5. ¿Cuál es el nivel de inversión en la gestión administrativa según la estructura orgánica de la empresa?

Contabilidad y finanzas	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Recursos Humanos	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Marketing y sistemas	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Ventas	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto

6. ¿Cuál es el nivel de implementación de las siguientes políticas internas?

Políticas organizacionales	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Políticas tecnológicas	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Políticas operacionales	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Políticas comerciales	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Políticas financieras	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Políticas administrativas	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Políticas jurídicas	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Políticas de auditoría	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto

7. ¿Cuál es el nivel de implementación de los siguientes documentos de gestión?

MOF - Manual de Organización y Funciones	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
ROF - Reglamento de Organización y Funciones	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
TUPA - Texto Único de Procedimientos Administrativos	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
PEI - Plan Estratégico Institucional	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
POI - Plan Operativo Institucional	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
MAPRO - Manual de Procedimientos Administrativos, Operativos	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Directrices Institucionales (Historia, Misión, Visión, Objetivos, Códigos de ética, Buen Gobierno RSE, etc.)	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Recursos Humanos y Comunicación Interna	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Relaciones Exteriores y Comunitarias	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
SHMA - Seguridad Higiene y Medio Ambiente	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Responsabilidad Medio Ambiental	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto

8. ¿Cuál es el nivel de implementación del control interno según estructura orgánica?

Contabilidad y finanzas	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Recursos Humanos	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Marketing y sistemas	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
Ventas	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto

9. ¿Cuál es la frecuencia de programación de auditorías de gestión interna o externa durante los últimos 5 años?

2015	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
2014	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
2013	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
2012	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
2011	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto

10. ¿Cuál es nivel de avance en la obtención del resultado global propuesto durante los últimos cinco años?

2015	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
2014	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
2013	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
2012	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto
2011	1	Bajo	2	Medio	3	Medio – alto	4	Alto	5	Muy alto

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

Chimbote, Febrero del 2016.