

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Contabilidad



*Una Institución Adventista*

**Auditoría de gestión, una herramienta para medir la eficiencia,  
economía y eficacia de las Pymes de la ciudad de Tarapoto,  
2018**

Tesis para obtener el título profesional de Contador Público

**Autor:**

Julinho Paz Córdova

**Asesor:**

CPCC. Manuel Amasifuen Reátegui

Tarapoto, diciembre de 2020

**DECLARACIÓN JURADA  
DE AUTORÍA DEL INFORME DE TESIS**

CPCC. Manuel Amasifuen Reátegui, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Contabilidad, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: “AUDITORIA DE GESTIÓN, UNA HERRAMIENTA PARA MEDIR LA EFICIENCIA, ECONOMÍA Y EFICACIA DE LAS PYMES DE LA CIUDAD DE TARAPOTO, 2018”, constituye la memoria que presenta el Bachiller Julinho Paz Córdova, para aspirar al título profesional de Contador Público, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Morales, a los 20 días del mes de diciembre del año 2020.



---

CPCC. Manuel Amasifuen Reátegui

Asesor

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En el Campus Tarapoto, San Martín a los 20 días, del mes de diciembre del año 2020, siendo las 03:30 p.m, se reunieron mediante la plataforma meet , bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. Christian Daniel Vallejos Angulo, y los demás miembros siguientes Mg. Juan Félix Gulspe Gonzales, secretario Dr. Avelino Sebastián Villafuerte De La Cruz, Mtro. Edison El Luna Risco vocales; y Mtro. Manuel Amasifuen Reategui, asesor; con el propósito de llevar a cabo el acto público de la sustentación de tesis titulada:

"Auditoría de Gestión, una Herramienta para medir la Eficiencia, Economía y Eficacia de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018"

Presentada por el/los Bachiller/es:

Julinho Paz Cordova

Conducente a obtención del Título Profesional de:

Contador Público

El señor presidente inicio el acto académico, invitando al/los candidato/s hacer uso del tiempo requerido para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente del Jurado invitó a los miembros del mismo a realizar las preguntas y cuestionamientos correspondientes, los cuales fueron absueltos por el (los) candidato (s). En seguida, el Jurado procedió a las deliberaciones respectivas, luego se registró en el acta el dictamen siguiente:

Bachiller: Julinho Paz Cordova

Aprobado.....por Unanimidad.....


Con el mérito académico adicional Muy Bueno (15)

Bachiller: .....

.....por.....

Con el mérito académico adicional de .....

El presidente del Jurado solicitó al/los candidatos/s activar sus cámaras correspondiente. Luego el secretario realizó la lectura del acta con el resultado final del acto académico, procediéndose inmediatamente a registrar las firmas respectivas.

.....		.....
Presidente	Secretario	Aesor
.....	.....	.....
Vocal		Vocal
.....	.....	.....
Candidato	Candidato	

Esta sustentación fue realizada de manera virtual u online sincrónica, conforme al Reglamento General de Grados y Títulos.

## **Dedicatoria**

A mis amados padres por el sacrificio abnegado, sus consejos, enseñanzas y valores que siempre me inculcaron para poder llegar hasta aquí.

## **Agradecimientos**

A Dios por darme la sabiduría, perseverancia y coraje para poder concluir satisfactoriamente este estudio de investigación.

A mi hijo por ser el motor y motivo de mi superación constante y los deseos de hacer mejor las cosas en cada momento.

A mi asesor, el Mtro. Manuel Amasifuen Reátegui por su constante apoyo y sus enseñanzas durante el proceso de investigación, a la Facultad de Ciencias Empresariales, y a la Universidad Peruana Unión por formarnos como profesionales competentes y con valores que es lo que nuestro país necesita.

## Tabla de contenido

Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos.....	v
Índice de anexos .....	viii
Índice de tablas.....	ix
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Preguntas orientadoras .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1 Pregunta general. ....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2 Preguntas específicas. ....</b>	<b>13</b>
<b>1.3. Objetivos de la investigación.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.1 Objetivo general. ....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos. ....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Viabilidad de la investigación .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>15</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Antecedentes de la investigación.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Bases teóricas.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.1. Auditoría.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.2. Tipos de auditoria .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.3. Auditoria de gestión .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.3.1. Definición de auditoria de gestión. ....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.3.2. Objetivos de la auditoría de gestión. ....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.3.3. Alcance de la auditoria de gestión. ....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3.4. Limitaciones de la auditoria de gestión.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.3.5. Riesgos de la auditoria de gestión. ....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.3.5. Evaluación del riesgo de auditoria de gestión.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.3.6. Fases de la auditoria de gestión. ....</b>	<b>27</b>
<b>2.3. Normatividad de la auditoria de gestión.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.1. Normas internacionales de auditoria (NIAs).....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.2. Normas de auditoria generalmente aceptadas (NAGAs).....</b>	<b>47</b>
<b>2.3.3. Normas internacionales de auditoria y aseguramiento (NIAA).....</b>	<b>51</b>
<b>2.3.4. Normas de calidad (ISO). ....</b>	<b>53</b>
<b>2.3.5. Técnicas para la auditoría de gestión.....</b>	<b>55</b>

2.3.6.	Papeles de trabajo.....	56
2.3.7.	Objetivos de los papeles de trabajo. ....	58
2.3.8.	Principios de la auditoria de gestión. ....	59
2.3	Referencial bíblico y filosófico .....	63
<b>CAPITULO III.....</b>		<b>65</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>		<b>65</b>
3.1	Tipo y diseño de la investigación .....	65
3.2	Población y muestra.....	65
3.3	Herramientas de recolección de datos.....	66
3.4	Procesamiento de datos. ....	66
3.5	Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.....	66
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>67</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>		<b>67</b>
<b>RESULTADOS .....</b>		<b>67</b>
4.1	Resultados.....	67
4.1.1.	Fiabilidad del instrumento de investigación.....	67
4.1.2.	Datos generales de las PYMES de Tarapoto. ....	68
4.1.3.	Identificar el nivel de eficiencia en el uso de recursos de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018.....	70
4.1.4.	Identificar el nivel de eficacia en el cumplimiento de los objetivos de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018.....	78
4.1.5.	Identificar el nivel de economía aplicado por las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018..	85
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>91</b>
4.1	Conclusiones .....	91
4.2	Recomendaciones .....	92
<b>Referencias.....</b>		<b>94</b>
<b>Anexos .....</b>		<b>96</b>

## **Índice de anexos**

Anexo 01. Matriz de consistencia.....	95
Anexo 02. Matriz operacional.....	96



## Índice de tablas

Tabla 1 Resumen de procesamiento de datos .....	67
Tabla 2 Estadísticas de fiabilidad .....	67
Tabla 3 Régimen tributario de las PYMES.....	68
Tabla 4 Tipo de empresa de las PYMES .....	68
Tabla 5 Experiencia en el mercado de las PYMES .....	69
Tabla 6 Cargo de los encuestados .....	70
Tabla 7 Racionalización adecuada por consumo y presupuesto de las PYMES .....	70
Tabla 8 Nivel de productividad en relación a la demanda interna.....	70
Tabla 9 Nivel de productividad en relación a la demanda externa .....	72
Tabla 10 Optimización de los medios financieros .....	73
Tabla 11 Optimización de los medios materiales .....	73
Tabla 12 Optimización de los recursos humanos .....	74
Tabla 13 Planificación de compras, mercaderías y suministros .....	75
Tabla 14 Planificación de compra de activos o herramientas.....	76
Tabla 15 Supervisión de entradas de mercaderías o productos .....	77
Tabla 16 Supervisión de salidas de mercaderías o productos.....	77
Tabla 17 Objetivos operacionales de la empresa.....	78
Tabla 18 Objetivos de inversión de la empresa .....	79
Tabla 19 Objetivos propuestos por alta gerencia.....	80
Tabla 20 Objetivos que guardan relación con actividades.....	80
Tabla 21 Selección de personal.....	80
Tabla 22 Evaluación permanente del área de almacén .....	82
Tabla 23 Cumplimiento del horario de trabajo .....	83
Tabla 24 Eficacia de personal .....	83
Tabla 25 Canal de comunicación adecuado.....	84
Tabla 26 Cámaras de seguridad en puntos estratégicos.....	85
Tabla 27 Adquisición de mercaderías de acuerdo a lo presupuestado.....	86
Tabla 28 Adquisición de suministros de acuerdo a lo presupuestado .....	86
Tabla 29 Objetivos alcanzados utilizando menos recursos materiales .....	87
Tabla 30 Objetivos alcanzados utilizando menos recursos humanos .....	88
Tabla 31 Fluctuación de los recursos financieros .....	88
Tabla 32 Sueldo del personal de acuerdo al promedio del mercado.....	89

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como principal mostrar que la auditoría de gestión es una herramienta útil para medir la eficiencia, economía y eficacia de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018; hoy en día con el desarrollo de la Gestión Administrativa de las empresas, se ha podido evidenciar que existe una tendencia positiva en lo que respecta al manejo de herramientas administrativas que permitan mejorar la cultura organizacional de las empresas. La constante búsqueda de una gestión administrativa que permita no solo darle una mejor imagen a la empresa sino más bien, producir cambios como: mejorar los procesos administrativos, financieros, de selección de persona, productivos, de atención al cliente, entre otros, que se desarrollan dentro de la misma institución (Cadena, 2017). Cuyo tipo de investigación es correlacional y de diseño no experimental. Llegando a las siguientes conclusiones respecto a la identificación del nivel de eficiencia en el uso de recursos de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018. Dichos resultados de forma conjunta indican que existe una racionalización de acuerdo a lo presupuestado, que existe un adecuado nivel de productividad, y que los objetivos se logran reduciendo costos, optimizando recursos materiales y humanos. En lo relacionado a la optimización de los recursos humanos la mayoría indica estar totalmente de acuerdo con un 41.80 % y el 25.50% está de acuerdo, por otro lado el 10.90% está en desacuerdo y el 7.30% está totalmente en desacuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 14.50%, mostrando de esta forma que en su mayoría considera que se logra objetivos optimizando la utilización de recursos humanos, sin embargo un 7.30% y 10.90% está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, sumando entre estos dos últimos un 18.20%.

***Palabras Claves: Auditoría de Gestión; Eficiencia; Economía; Eficacia; Pymes.***

## ABSTRACT

The main purpose of this research work is to show that the management audit is a useful tool to measure the efficiency, economy and effectiveness of SMEs in the city of Tarapoto, 2018; Nowadays with the development of the Administrative Management of the companies, it has been possible to show that there is a positive trend regarding the management of administrative tools that allow improving the organizational culture of the companies. The constant search for an administrative management that allows not only to give a better image to the company but rather, to produce changes such as: improving the administrative, financial, personnel selection, productive, customer service processes, among others, that are develop within the same institution (Cadena, 2017). Whose type of research is correlational and of non-experimental design. Reaching the following conclusions regarding the identification of the level of efficiency in the use of resources of SMEs in the city of Tarapoto, 2018. These results together indicate that there is a rationalization according to budget, that there is an adequate level productivity, and that the objectives are achieved by reducing costs, optimizing material and human resources. Regarding the optimization of human resources, the majority indicate they totally agree with 41.80% and 25.50% agree, on the other hand 10.90% disagree and 7.30% totally disagree, while a significant percentage considers neither agree nor disagree with 14.50%, thus showing that the majority consider that objectives are achieved by optimizing the use of human resources, however 7.30% and 10.90% totally disagree and disagree, adding between these two last 18.20%.

***Keywords: Management Audit; Efficiency; Economy; Effectiveness; SMEs.***

# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

En la actualidad la Auditoría de Gestión se ha reforzado mediante actividades ordenadas y sistemáticas que se enfocan en evaluar la gestión de las empresas con el fin de ayudar a la administración a lograr una opinión profesional, independiente y objetiva de cómo se está manejando los recursos, cómo se lleva a cabo los procesos, cuál es el grado de responsabilidades de la dirección, si los productos y servicios que ofrecen las empresas se han realizado cumpliendo con los criterios de calidad, verificando modelos de indicadores de acuerdo a sus necesidades, la cual le permitirá medir los efectos y analizar las causas que producen inconformidades en la toma de decisiones de la empresa (Cadena, 2017).

Hoy en día con el desarrollo de la Gestión Administrativa de las empresas, se ha podido evidenciar que existe una tendencia positiva en lo que respecta al manejo de herramientas administrativas que permitan mejorar la cultura organizacional de las empresas. La constante búsqueda de una gestión administrativa que permita no solo darle una mejor imagen a la empresa sino más bien, producir cambios como: mejorar los procesos administrativos, financieros, de selección de persona, productivos, de atención al cliente, entre otros, que se desarrollan dentro de la misma institución (Cadena, 2017).

En nuestro país según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática, (2015), indica que en 2014 se registraron 1'883,531 unidades económicas que representan un incremento del 5.91% más que el año anterior, dentro de las cuales las Pymes son el 4.50%, dichas empresas tienen la necesidad de una mejor organización y un control adecuado de sus diversas operaciones.

En Perú, de acuerdo con la categorización empresarial establecida por la Ley N° 30056 y según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), al 30 de junio de 2013, el 96,2% de las empresas registradas eran micro, el 3,2% pequeñas, el 0,2% medianas y el 0,4% grandes. Si dejamos al margen las microempresas y nos centramos en las más de 58.000 unidades empresariales pequeñas y medianas censadas, es muy probable que la mayor parte sean sociedades anónimas cerradas o sociedades comerciales de responsabilidad limitada, con un número de accionistas o partícipes relativamente reducido, en muchos casos, pertenecientes a un núcleo familiar y, frecuentemente, con una participación directa de la propiedad en la gestión. Además, atendiendo a la normativa vigente, se trata mayoritariamente de entidades no obligadas a la presentación de información financiera auditada (Molina, 2014).

Así pues, se trata de empresas que, en general, no tienen obligación de auditarse, pero que podrían hacerlo voluntariamente si consideraran que ello les aporta algún tipo de valor añadido que justifique los costes monetarios y los inconvenientes operativos derivados de la realización de una auditoría.

Vemos la auditoría de Gestión como una necesidad para las Pymes de Tarapoto, razón por la cual nace nuestro interés de investigar más sobre la eficiencia, eficacia y economía de las Pymes de nuestra zona.

## **1.2 Preguntas orientadoras**

### **1.2.1 Pregunta general.**

¿Por qué la auditoría de gestión es una herramienta útil para medir la eficiencia, economía y eficacia de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018?

### **1.2.2 Preguntas específicas.**

¿Cuál es el nivel de eficiencia en el uso de recursos de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018?

¿Cuál es el nivel de eficacia en el cumplimiento de los objetivos de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018?

¿Cuál es el nivel de economía aplicado por las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general.**

Mostrar que la auditoria de gestión es una herramienta útil para medir la eficiencia, economía y eficacia de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018.

#### **1.3.2 Objetivos específicos.**

Identificar el nivel de eficiencia en el uso de recursos de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018.

Identificar el nivel de eficacia en el cumplimiento de los objetivos de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018.

Identificar el nivel de economía aplicado por las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018.

### **1.4 Viabilidad de la investigación**

Es viable porque hemos encontrado que hay amplia gama de teorías, libros, artículos que nos orientan sobre la auditoria de gestión, la misma que se encuentran en la lista de referencias.

Es viable en lo económico porque contamos con disponibilidad económica para la realización del proyecto.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Mejía y Valencia (2010). En su investigación titulada: “Auditoria de gestión en Pymes”. Tesis para obtener el título de Contador Público Auditor. De la Universidad de Cuenca, Ecuador. Cuyo objetivo principal fue establecer el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles en la empresa. Utilizando la metodología descriptiva – experimental llegaron a las conclusiones siguientes: Se logrará elevar el nivel de organización, administración y control de las operaciones que se realizan dentro de la empresa y de esta manera permitirá alcanzar objetivos establecidos con menor tiempo y costo, mejorando su competitividad y productividad.

Izquierdo & González (2015) en su artículo titulado: “El cumplimiento de los principios de economía, eficacia y eficiencia en la gestión de fondos públicos destinados a la enseñanza primaria en la Comunitat Valenciana”. Publicado en la revista de Auditoria y gestión de los fondos públicos. Siendo el objetivo general opinar sobre si la gestión de fondos públicos destinados a financiar el funcionamiento de los centros docentes de educación infantil y primaria en la Comunitat Valenciana se ha realizado cumpliendo los mencionados principios. Llegaron a las conclusiones siguientes: Existen componentes del gasto público que no son exclusivos e imputables en su totalidad a la red de centros públicos, sino que revierten en ambas redes, como pueden ser los gastos de funcionamiento de la propia Conselleria de Educación, Cultura y Deporte (CECD) de la Generalitat Valenciana, imputables presupuestariamente a programas como la ordenación educativa, la evaluación, la innovación, calidad educativa y formación del profesorado, promoción y uso del valenciano. Las fuentes de financiación de los centros públicos y de los centros concertados son dispares. Los centros públicos están sostenidos con fondos procedentes de la CECD, y contribuyen, en menor medida, las

corporaciones locales al mantenimiento de los mismos. Sin embargo, los centros concertados obtienen ingresos de la propia administración pública, pero también son significativas las aportaciones de las propias familias.

López & Ortiz (2004) en su artículo titulado: “Los indicadores de gestión y el control de eficiencia del sector público”. Artículo publicado en la revista española de control externo de la Universidad de Granada. Llegaron a las conclusiones siguientes: En el contexto actual, las Administraciones Públicas han visto incrementada la necesidad de evaluación en aras a un mayor control y transparencia. La normativa presupuestaria recientemente emitida refuerza esta tendencia, insistiendo de forma especial en el control presupuestario y en la mejora de la eficiencia. Respecto de la evaluación de la eficiencia, existen diversas técnicas, que se distinguen según la consideración, o no, de una frontera de producción, y presentan todas ellas distintas ventajas e inconvenientes. De entre los métodos frontera, el DEA y el FDH, sin duda alguna, han sido los más utilizados en el ámbito público, ya que permiten hacer comparaciones de las entidades consideradas globalmente. Sin embargo, en nuestro estudio nos decantamos por los indicadores de gestión por diversos motivos: su fácil interpretación, los numerosos estudios y pronunciamientos que aconsejan su uso y, especialmente, su efectiva implantación en los países más avanzados en la evaluación de la eficiencia de las entidades públicas. En nuestro país son escasas las aplicaciones realizadas con indicadores.

Insuasti (2016) en su tesis titulada: “Auditoria de Gestión en el Gobierno Provincial de Imbabura Para Evaluar el Cumplimiento de los Objetivos, Metas y Estrategias Establecidas en el Plan Estratégico del año 2015”. Tesis para obtener el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría”, de la Universidad Técnica del Norte, Ibarra – Ecuador. El objetivo de la investigación fue Conocer la situación actual del Modelo de Gestión de la Dirección Financiera del Gobierno Provincial de Imbabura, con la finalidad de verificar que se estén efectuando las



funciones establecidas de acuerdo a la normativa legal vigente y que se pueda identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, utilizando una metodología explicativa llegó a las conclusiones siguientes: Con la aplicación de la auditoría de gestión se determina que se producirán impactos positivos tanto institucional, social como económico, que contribuirán al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el plan estratégico institucional. Además se determinó que existe un adecuado control interno dentro de la Dirección Financiera: sin embargo no se ha logrado cumplir con todas las actividades establecidas en el POA, y la ejecución presupuestaria proyectada no se cumplió al cien por ciento.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1. Auditoría**

Santillana (2013) indica que “el concepto de auditoría significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional de una entidad es confiable, veraz y oportuna; en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados, que las políticas y lineamientos se hayan observado y respetado, que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general” (p. 78).

Porter (1983) la define como “el examen de la información por una tercera persona distinta de quien la preparó y del usuario, con la intención de establecer su veracidad; y el dar a conocer los resultados de este examen, con la finalidad de aumentar la utilidad de tal información para el usuario” (p. 86).

Holmes (1984) menciona que es "el examen crítico y sistemático de la actuación y los documentos financieros y jurídicos en que se refleja, con la finalidad de averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los mismos" (p. 45).

### 2.2.2. Tipos de auditoría

En los últimos años, la rápida evolución de la auditoría ha generado algunos términos que son poco claros respecto de los contenidos que expresan. Además, este proceso evolutivo ha provocado, en la actividad de la revisión, la especialización de la auditoría según el objeto, destino, técnicas, métodos, etc., que se realicen. Así, sin ánimo de ser exhaustivos, se habla de auditoría externa, auditoría interna, auditoría operativa, auditoría pública o gubernamental, auditoría de sistemas, etc. Una breve referencia de cada una de las modalidades descritas nos aclara los diferentes enfoques.

**Auditoría externa.** Examen de las cuentas anuales de una empresa por un auditor externo, normalmente por exigencia legal. La definición de auditoría externa que recoge L. Cañibano, es la siguiente: “El objetivo de un examen de los estados financieros de una compañía, por parte de un auditor independiente, es la expresión de una opinión sobre si los mismos reflejan razonablemente su situación patrimonial, los resultados de sus operaciones y los cambios en la situación financiera, de acuerdo con los principios de contabilidad, generalmente, aceptados y con la legislación vigente”. Algunos autores, como J. L. Larrea y A. S. Suárez, califican la auditoría como externa por su condición de legalidad y porque el auditor es ajeno a la empresa; mientras que otros autores lo hacen por los efectos que ella produce frente a terceros (inscripción en el Registro Mercantil).

**Auditoría interna.** Control realizado por los empleados de una empresa para garantizar que las operaciones se llevan a cabo de acuerdo con la política general de la entidad, evaluando la eficacia y la eficiencia, y proponiendo soluciones a los problemas detectados. La auditoría interna se puede concebir como una parte del control interno. La realizan personas dependientes de la organización con un grado de independencia suficiente para poder realizar el trabajo objetivamente; una vez acabado su cometido han de informar a la Dirección de todos

los resultados obtenidos. La característica principal de la auditoría interna es, por tanto, la dependencia de la organización y el destino de la información. Hay autores, como E. Heviá, 6 que la equiparan más a aspectos operativos, definiéndola como “el órgano asesor de la dirección que busca la manera de dotar a la empresa de una mayor eficiencia mediante el constante y progresivo perfeccionamiento de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de la empresa”.

**Auditoría operativa.** Revisión del sistema de control interno de una empresa por personas calificadas, con el fin de evaluar su eficacia e incrementar su rendimiento. La auditoría operativa consiste en el examen de los métodos, los procedimientos y los sistemas de control interno de una empresa u organismo, público o privado; en definitiva, se fundamenta en analizar la gestión. También se conoce como auditoría de gestión, auditoría de las «tres es» (economía, eficacia y eficiencia), auditoría de programas, etcétera. La Intervención General de la Administración del Estado (IGAE) define la auditoría operativa como la revisión sistemática de las actividades de una entidad, efectuada por personal cualificado con el propósito de valorar las «tres es» (eficiencia, eficacia y economía) en el cumplimiento de los objetivos. La auditoría operativa no está regulada por la ley, ya que su objetivo es verificar la eficiencia de la gestión empresarial; su examen va más allá de los estados financieros, y los resultados de la actuación del auditor son para uso interno y privado.

**Auditoría tributaria.** Es un control crítico y sistemático, que usa un conjunto de técnicas y procedimientos destinados a verificar el cumplimiento de las obligaciones formales y sustanciales de los contribuyentes. Se efectúa teniendo en cuenta las normas tributarias vigentes en el periodo a fiscalizar y los principios de contabilidad generalmente aceptados, para establecer una conciliación entre los aspectos legales e interventores y así pensar la base imponible y los tributos que afectan al contribuyente auditado.

**Auditoría de sistemas.** En esta modalidad podemos incluir lo que se conoce por auditorías especiales, como la auditoría medioambiental, auditoría informática y otras formas que empiezan a tomar nombre (económico-social, ética y otras). Especial relevancia ocupa la auditoría medioambiental, debido a la creciente conciencia social sobre asuntos relativos a la conservación y preservación de la calidad medioambiental (se trata de uno de los condicionantes actuales de la actividad humana que no había en épocas pasadas).

### **2.2.3. Auditoría de gestión**

#### **2.2.3.1. Definición de auditoría de gestión.**

Según el Congreso Nacional del Ecuador (2002) en la Ley orgánica de la contraloría general del estado indica que:

La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

El Tribunal de Cuentas Europeo (2017), en el Manual de Auditoría de Gestión menciona 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”.

En palabras de Maldonado (2006), la auditoría operativa, administrativa o de gestión “es 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”.

Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos – que se siguen en todas las fases del proceso administrativo- aseguran el cumplimiento con políticas, planes y programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes y asegurar si la organización los está cumpliendo y respetando.

“Auditoria Administrativa es la técnica que tiene el objeto de revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa”.

Duran, Llopart, & Redondo (1996), indican que: la auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma (p.1).

#### **2.2.3.2. Objetivos de la auditoría de gestión.**

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

Según Graig & De Backer (1994), los objetivos son:

Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas

Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.

Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.

Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.

Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones

En conclusión el objetivo de la auditoría de Gestión es determinar si se ha realizado alguna deficiencia importante en la política, procedimientos, disposiciones legales o técnicas y verificar que la entidad auditada cumpla con los objetivos de la entidad basándose en principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia, con la finalidad de formular recomendaciones oportunas que permitan reducir costos, mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de la entidad.

### **2.2.3.3. Alcance de la auditoría de gestión.**

La Auditoría de Gestión “puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica” (Maldonado, 2006).

Tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente: Satisfacción de los objetivos institucionales. Nivel jerárquico de la empresa. La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión.

Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.

Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.

Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.

Salvaguarda de Activos: Contempla la protección contra sustracciones obsolescencia y uso indebido.

Calidad de la Información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera. El alcance de la auditoría de gestión alcanza a validar todas las operaciones y procedimientos de la entidad y

su oportunidad de mejora enfocándose en la eficiencia, eficacia, economía, calidad de la información, y cumplimiento de leyes, procedimientos y políticas.

#### **2.2.3.4. Limitaciones de la auditoría de gestión.**

Las limitaciones son inherentes al control interno y son:

a) Costo – beneficio.

Es decir que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debida a fraudes o errores.

b) Transacciones no de rutina.

El hecho de que la mayoría de los controles tiendan a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco.

c) Error humano.

Resultan de lo limitado del juicio humano y de la posibilidad de cometer errores debido a descuido, distracción, errores de comprensión equivocada de instrucciones.

d) Colusión.

La posibilidad de burlar los controles por medio de colusión con partes externas a la entidad con empleados de la misma.

e) Abuso de responsabilidad.

La posibilidad de que una persona responsable de ejercer el control pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración que violara algún control.

f) Obsolescencia de procedimientos.

La posibilidad de los procedimientos pudieran llegar a ser inadecuados debido a cambios en las condiciones y que el cumplimiento con esos procedimientos pudiera deteriorar el control.



La limitación de la auditoría de gestión no es más que las restricciones que los procedimientos de control interno han venido desarrollándose a lo largo del tiempo ya sea por factores cotidianos o de hábito o por falta de un análisis adecuado a la hora de implementar los controles, los mismos que podrían coadyuvar en reducir la probabilidad de hallazgos de habilidades y preparación de la auditoría.

#### **2.2.3.5. Riesgos de la auditoría de gestión.**

Los resultados de la auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones de importantes significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso, que al igual que la auditoría financiera son:

a) Riesgo inherente.

“El riesgo Inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener la satisfacción de auditoría suficiente para validar una afirmación. Esta cantidad puede estar presentada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas necesarias” (Maldonado, 2006)

Susceptibilidad de una afirmación sobre un tipo de transacción, saldo contable u otra revelación de información a una incorrección que podría ser material, ya sea individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones, antes de tener en cuenta los posibles controles correspondientes (Federación Internacional de Contadores, 2010).

Es la susceptibilidad de los procesos a la existencia de errores o irregularidades importantes generados por las características de las empresas u organismos.

b) Riesgo de control.

El riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

Es aquel que afecte a los procesos de control y que evite detectar irregularidades significativas de importancia relativa.

Riesgo de que una incorrección que podría existir en una afirmación sobre un tipo de transacción, saldo contable u otra revelación de información y que podría ser material, ya sea individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones, no sea prevenida, o detectada y corregida oportunamente por el sistema de control interno de la entidad (Federación Internacional de Contadores, 2010).

c) **Riesgo de detección.**

El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables.

Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno. Este riesgo es totalmente controlable por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y lleven a cabo los procedimientos de auditoría.

**2.2.3.5. Evaluación del riesgo de auditoría de gestión.**

La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso.

El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en cuatro grados posibles: Mínimo, Bajo, Medio, Alto.

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor”18. La tabla adjunta muestra la variabilidad del riesgo.

<i>Nivel de Riesgo</i>	<i>Significatividad</i>	<i>Factores de riesgo</i>	<i>Probabilidad de ocurrencia de errores</i>
MÍNIMO	No significativo	No existen	Remota
BAJO	Significativo	Existen algunos pero poco importantes	Improbable
MEDIO	Muy significativo	Existen algunos	Posible
ALTO	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

Figura 1, Variación del riesgo de auditoria de gestión según Maldonado (2006).

Un riesgo mínimo estaría conformado cuando en un componente poco significativo existan factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades sea remota.

Cuando en un componente significativo existan factores de riesgo pero no demasiado importantes y la probabilidad de existencia de errores o irregularidades sea baja improbable, ese componente tendrá una evaluación de riesgo bajo.

Un componente significativo, donde existen varios factores de riesgo y es posible que se presenten errores o irregularidades, será un riesgo medio.

Por último un componente tendrá un nivel de riesgo alto cuando sea claramente significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde sea totalmente probable que existan errores o irregularidades.

#### **2.2.3.6. Fases de la auditoria de gestión.**

- a) Programación

En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar alcance y objetivos. Se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto<sup>41</sup>. Los elementos principales de esta fase son:

Conocimiento y Comprensión de la Entidad a auditar.

Previo a la elaboración del plan de auditoría, se debe investigar todo lo relacionado con la entidad a auditar, para poder elaborar el plan en forma objetiva. Este análisis debe contemplar: su naturaleza operativa, su estructura organizacional, giro del negocio, capital, estatutos de constitución, disposiciones legales que la rigen, sistema contable que utiliza, volumen de sus ventas, y todo aquello que sirva para comprender exactamente cómo funciona la empresa.

Para el logro del conocimiento y comprensión de la entidad se deben establecer diferentes mecanismos o técnicas que el auditor deberá dominar y estas son entre otras: Visitas al lugar, entrevistas y encuestas, análisis comparativos de estados financieros, análisis FODA, análisis de causa efecto o espina de pescado, árbol de objetivos, árbol de problemas, etc.

Los objetivos indican el propósito por lo que es contratada la firma de auditoría, qué se persigue con el examen, para qué y por qué. Si es con el objetivo de informar a la gerencia sobre el estado real de la empresa, o si es por cumplimiento de los estatutos que mandan efectuar auditorías anualmente, en todo caso, siempre se cumple con el objetivo de informar a los socios, a la gerencia y resto de interesados sobre la situación encontrada para que sirvan de base para la toma de decisiones.

El alcance tiene que ver por un lado, con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar todos los estados financieros en su totalidad, o solo uno de ellos, o una parte de uno de ellos, o más específicamente solo un grupo de cuentas (Activos Fijos, por ejemplo) o solo una cuenta (cuentas x cobrar, o el efectivo, etc.).

Por otro lado, el alcance también puede estar referido al período a examinar: puede ser de un año, de un mes, de una semana, y podría ser hasta de varios años.

#### Análisis Preliminar del Control Interno

Este análisis reviste de vital importancia en esta etapa, porque de su resultado se comprenderá la naturaleza y extensión del plan de auditoría y la valoración y oportunidad de los procedimientos a utilizarse durante el examen.

#### Análisis de los Riesgos y la Materialidad.

“El Riesgo en auditoría representa la posibilidad de que el auditor exprese una opinión errada en su informe debido a que los estados financieros o la información suministrada a él estén afectados por una distorsión material o normativa y pueden ser tres tipos de riesgo: Inherente, de Control y de Detección.

#### Planeación Específica de la Auditoría.

Para cada auditoría que se va a practicar, se debe elaborar un plan. Esto lo contemplan las Normas para la ejecución. Este plan debe ser técnico y administrativo. El plan administrativo debe contemplar todo lo referente a cálculos monetarios a cobrar, personal que conformarán los equipos de auditoría, horas hombres, etc.

#### Elaboración de Programa de Auditoría

Cada miembro del equipo de auditoria debe tener en sus manos el programa detallado de los objetivos y procedimientos de auditoria objeto de su examen.

b) Estudio y evaluación del control interno.

#### Definición

En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los procesos para determinar su razonabilidad. Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada.

Aunque las tres fases son importantes, esta fase viene a ser el centro de lo que es el trabajo de auditoria, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoria que sustentarán el informe de auditoría.

#### Elementos del control interno

Son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria. Las pruebas pueden ser de tres tipos:

#### Pruebas de Control

Las pruebas de control están relacionadas con el grado de efectividad del control interno imperante.

#### Pruebas Analíticas

Las pruebas analíticas se utilizan haciendo comparaciones entre dos o más estados financieros o haciendo un análisis de las razones financieras de la entidad para observar su comportamiento.

## Pruebas Sustantivas

Las pruebas sustantivas son las que se aplican a cada cuenta en particular en busca de evidencias comprobatorias. Ejemplo, un arqueo de caja chica, circulación de saldos de los clientes, etc.

### c) Evaluación del sistema de control interno

Basado en los resultados de las pruebas de control, el auditor debería evaluar si los controles internos están diseñados y operando según se contempló en la evaluación preliminar de riesgo de control.

Para evaluar el sistema de control interno se puede usar:

#### Descripción narrativa

“Es la narración o descripción detallada, en forma de relato, de las características de los sistemas o el modo de operar de una organización, referente a las secuencias relevadas provenientes de las explicaciones de los individuos de la empresa, en cuanto a: funciones, normas, procedimientos, operaciones, archivos, custodia de bienes, etc.”. La función de relevamiento del Sistema de Control Interno por el método descriptivo, se puede realizar por tres formas o procedimientos distintos: encuesta o entrevista personal, formularios, combinación de formularios y entrevistas y cuestionario de control interno.

Este método se basa en un conjunto de preguntas estándar presentadas por escrito en un formulario pre impreso o dentro de un programa o archivo incorporado a un procesador personal, sobre los aspectos fundamentales del control interno que son comunes a la mayoría de las empresas y que interrogan sobre los sistemas y operaciones que se realizan en el ente.

#### Listas de verificación y chequeo

Es un detallar en un listado en forma detallada, todas y cada una de las actividades que se realiza en un proceso o para la planeación de una auditoría

Por supuesto, el checklist será tan grande y complejo o tan sencillo y mínimo como sea el tipo de proceso por lo que puede existir la necesidad de delegar las actividades de planeación del checklist.

### Diagramas de Flujo

El flujograma es la representación gráfica del sentido, curso, flujo o recorrido de una masa de información o de un sistema o proceso administrativo u operativo, dentro del contexto de la organización, mediante la utilización de símbolos convencionales que representan operaciones, registraciones, controles, etc., que ocurren o suceden en forma oral o escrita en el quehacer diario del ente.

#### d) Evidencias de auditoria de gestión.

Se llama evidencia de auditoria a " Cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido".<sup>46</sup> También se define la evidencia, como la prueba adecuada de auditoria. La evidencia adecuada es la información que cuantitativamente es suficiente y apropiada para lograr los resultados de la auditoria y que cualitativamente, tiene la imparcialidad necesaria para inspirar confianza y fiabilidad.

#### e) Análisis de áreas críticas.

El análisis de áreas críticas no es más que la revisión exhaustiva a los procesos que durante la evolución del control interno fueron relevantes y requieren sean más analizados, para lo cual se debe seguir lo siguientes pasos:



Tomar una muestra del universo de la población a través de cualquier técnica de muestreo. Aplicar pruebas de control y procedimientos analíticos Elaborar el cuadro de Hallazgos.

#### Hallazgo de auditoria

Se considera que los hallazgos en auditoria son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoria con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.<sup>47</sup>

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales.

Solamente las diferencias significativas encontradas se pueden considerar como hallazgos (generalmente determinadas por la Materialidad), aunque en el sector público se deben dar a conocer todas las diferencias, aun no siendo significativas.

#### f) Comunicación de resultados.

Esta fase es la final del proceso de auditoría en la cual a través del informe del auditor, se da a conocer en forma resumida o extensa el resultado de la evaluación, sus aspectos más relevantes, a opinión del auditor y las recomendaciones.

#### Informe de auditoría de gestión

Los informes por escrito son necesarios para comunicar los resultados de la auditoría a los dirigentes y funcionarios que correspondan de los niveles de dirección facultados para ello;

reducen el riesgo de que los resultados sean mal interpretados; y facilitan el seguimiento para determinar si se han adoptado las medidas correctivas apropiadas.<sup>48</sup>

El Formato general de los informes de auditoría y criterios generales de contenido, debe ser uniforme, y cumplirse en todas las Auditorías que se realicen. El informe no debe ser muy corto ni muy largo, debe mantener una descripción lógica y clara de los temas que han sido auditados, sin embargo se lo puede presentar con unas síntesis del informe, la cual debe ir en otro color de papel y pueden prepararse dos juegos; la que consta como parte propia del informe y otra que se anexa a las hojas sueltas para que el usuario la lleve en forma separada y la lea en el momento más propicio.

#### Informe largo

Son aquellos informes que incluyen en forma detallada todos los aspectos relevantes y no relevantes incluyendo gráficas, cuadros y demás anexos que puedan sustentar la opinión de la auditoría.

El informe consta de: Carta de presentación:

Aquí se detalla una ligera presentación de la auditoría realizada, un agradecimiento por la colaboración prestada y un breve detalle del cumplimiento del objetivo de la auditoría.

#### Primera parte Información Introductoria Antecedentes

Una breve caracterización de la organización auditada referida a las principales actividades que desarrolla y otros aspectos que puedan resultar de interés;

#### Alcance de auditoría y sus limitaciones

El alcance debe expresar la profundidad y cobertura del trabajo que se haya realizado para cumplir los objetivos; Las limitaciones en el alcance pueden estar relacionadas, entre otras,

con situaciones como las siguientes: Imposibilidad de aplicar determinado procedimiento previsto en el programa de trabajo diseñado, que se considere necesario o deseable; Inadecuados registros primarios de la información; Políticas contable-económico-financieras-administrativas y de otro tipo, no acordes con la legislación aplicable vigente. Organización de la empresa auditada Desarrollo de Hallazgo.

Con la ayuda de la hoja de hallazgos se debe ir detallando uno a uno los diferentes hallazgos encontrados y finalizar con la conclusión del mismo. Además se deben tener en cuenta los criterios generales siguientes:

Las conclusiones son deducciones lógicas basadas en los hallazgos de los auditores; la fuerza de las conclusiones de los auditores depende de lo persuasivo de la evidencia de los hallazgos y lo convincente de la lógica usada para formular dichas conclusiones; no deben constituir la repetición de lo consignado en la sección Resultados del propio informe, sino una síntesis de los hechos y situaciones fundamentales comprobadas; cuidando de incluir un hecho o hallazgo que no haya sido reflejado en otra sección del informe;

Debe reflejarse, de forma general, las causas fundamentales que originaron el error, irregularidad o fraude planteado, así como las consecuencias directas e indirectas que pudieran derivarse de estos hallazgos; y

#### Opinión del Auditor

Se expone la calificación otorgada de acuerdo con los resultados del servicio de Auditoría ejecutado. Esta calificación debe ser lo más objetiva posible, observándose el procedimiento establecido en la legislación vigente, en donde se evalúa la confiabilidad de la información financiera y de otro tipo que emite; la eficiencia y eficacia en las operaciones y actividades que desarrolla; el cumplimiento de las disposiciones jurídicas que le son aplicables;

y el control de los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros). Se otorga una calificación por los resultados alcanzados referidos al control interno, (contable y administrativo) y otra adicional, cuando se trate de auditoría de Gestión, Financiera, Seguimiento o Recurrente.

### **2.3. Normatividad de la auditoría de gestión**

Las normas para el control de gestión están basadas en los principios que rigen y orientan los trabajos de auditoría, en los cuales se establece un marco conceptual para el análisis de los estados financieros, estadísticas, actividades económicas y administrativas y la acción del gerente en un período determinado. El control de gestión pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

#### **2.3.1. Normas internacionales de auditoría (NIAs).**

Las Declaraciones de Normas de Auditoría o SAS (Statements on Auditing Standards) son interpretaciones de las normas de auditoría, generalmente, aceptadas que tienen obligatoriedad para los socios del American Institute of Certified Public Accountants AICPA, pero se han convertido en estándar internacional, especialmente en nuestro continente. Las Declaraciones de Normas de Auditoría son emitidas por la Junta de Normas de Auditoría (Auditing Standard Board ASB).

Estas normas si bien están dirigidas a las auditorías de los estados financieros, también rigen a las auditorías administrativas como son el caso de las nias: 200 Responsabilidades; 300 Planeación; 400 Control Interno; 500 Evidencia de Auditoría; 600 Uso del Trabajo de otros; y 700 Conclusiones y dictamen de la Auditoría.

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades generales del auditor independiente cuando conduce una auditoría de estados financieros de acuerdo con NIA. Específicamente, expone los objetivos generales del auditor independiente, y explica la naturaleza y alcance de una auditoría diseñada para hacer posible al auditor independiente cumplir con dichos objetivos. También explica el alcance, autoridad y estructura de las NIA, e incluye los requisitos que establecen las responsabilidades generales del auditor independiente aplicables en todas las auditorías, incluyendo la obligación de cumplir con las NIA. En lo sucesivo, se referirá al auditor independiente como "el auditor".

#### NIA 210

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades del auditor para acordar los términos del trabajo de auditoría con la administración y, cuando sea apropiado, con los encargados del gobierno corporativo. Esto incluye establecer que están presentes ciertas precondiciones para una auditoría, la responsabilidad de las cuales descansa en la administración y, cuando sea apropiado, en los encargados del gobierno corporativo.

#### NIA 220

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades del auditor respecto de procedimientos de control de calidad para una auditoría de estados financieros. También trata, cuando sea aplicable, las responsabilidades del revisor de control de calidad del trabajo. Esta NIA se debe leer junto con los requisitos éticos relevantes.

#### NIA 230

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad del auditor de preparar la documentación de la auditoría para una auditoría de estados financieros. El apéndice da una lista de otras NIA que contienen requisitos y lineamientos específicos para la

documentación de la auditoría. Los requisitos específicos de documentación de otras NIA no limitan la aplicación de esta NIA. Las leyes o regulaciones pueden establecer requisitos adicionales de documentación.

#### NIA 240

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades del auditor con relación al fraude en una auditoría de estados financieros. Específicamente, abunda sobre cómo deben aplicarse la NIA 315 y la NIA 330 en relación con los riesgos de errores de importancia relativa debidos al fraude.

#### NIA 250

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad del auditor sobre la consideración de leyes y regulaciones en una auditoría de estados financieros. Esta NIA no aplica a otros trabajos para atestiguar en los que se contrata al auditor específicamente para someter a prueba y reportar por separado el cumplimiento con leyes o regulaciones específicas.

#### NIA 260

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad del auditor de comunicarse con los encargados del gobierno corporativo en una auditoría de estados financieros. Aunque esta NIA aplica sin importar la estructura de gobierno o tamaño de una entidad, aplican consideraciones particulares cuando todos los encargados del gobierno corporativo están involucrados en la administración de una entidad, y para las entidades que cotizan en bolsa. Esta NIA no establece requisitos respecto a la comunicación del auditor con la administración o los dueños de una entidad, a menos de que, también, estén a cargo de una función de gobierno corporativo.

## NIA 265

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de comunicar, de manera apropiada, a los encargados del gobierno corporativo y a la administración las deficiencias en el control interno<sup>1</sup> que el auditor ha identificado en una auditoría de estados financieros. Esta NIA no impone responsabilidades adicionales al auditor respecto de obtener un entendimiento del control interno y planear y llevar a cabo pruebas de controles sobre y por encima de los requisitos de la NIA 315 y la NIA 330. La NIA 260 establece requisitos adicionales y da lineamientos respecto de la responsabilidad del auditor de comunicarse con los encargados del gobierno corporativo en relación con la auditoría.

## NIA 300

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) se refiere a la responsabilidad del auditor para planear una auditoría de estados financieros. Está escrita en el contexto de auditorías recurrentes. Por separado se identifican consideraciones adicionales en un trabajo de auditoría de primer año.

## NIA 315

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad del auditor de identificar y evaluar los riesgos de error material en los estados financieros, mediante el entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo el control interno de la entidad.

## NIA 320

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) aborda la responsabilidad del auditor de aplicar el concepto de importancia relativa en la planeación y realización de una auditoría de estados financieros. La NIA 450 explica cómo se aplica la importancia relativa para valorar el

efecto sobre la auditoría de las declaraciones erróneas identificadas y el de las declaraciones erróneas no corregidas, en su caso, sobre los estados financieros.

#### NIA 330

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad del auditor de planear e implementar respuestas a los riesgos de representación errónea de importancia relativa identificados y evaluados por el auditor, de acuerdo con la NIA 315 en una auditoría de estados financieros.

#### NIA 402

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad del auditor del usuario de obtener suficiente evidencia apropiada de auditoría cuando una entidad usuaria emplea los servicios de una o más organizaciones de servicios. En específico, abunda en cómo aplica el auditor del usuario la NIA 315 y la NIA 330 para obtener un entendimiento de la entidad usuaria, incluyendo el control interno relevante a la auditoría, suficiente para identificar y evaluar los riesgos significativos, así como diseñar y desempeñar los procedimientos adicionales de auditoría que respondan a esos riesgos.

#### NIA 450

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad del auditor al evaluar el efecto de las representaciones erróneas identificadas en la auditoría, así como de las representaciones erróneas no corregidas, si las hubiere, en los estados financieros. La NIA 700 trata de la responsabilidad del auditor al formarse una opinión sobre los estados financieros y concluir si se ha obtenido la seguridad razonable sobre si los estados financieros como un todo están libres de alguna(s) representación(es) errónea(s) de importancia relativa. La conclusión del auditor que requiere la NIA 700, toma en cuenta la evaluación del auditor de las



representaciones erróneas no corregidas, si las hubiere, sobre los estados financieros, de acuerdo con esta NIA. La NIA 320 trata de la responsabilidad del auditor para aplicar el concepto de importancia relativa de manera apropiada al planear y realizar una auditoría de estados financieros.

#### NIA 500

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) explica lo que constituye la evidencia de auditoría de una auditoría de estados financieros y trata de la responsabilidad del auditor para diseñar y realizar procedimientos de auditoría para obtener la evidencia suficiente y apropiada de auditoría, así como las conclusiones razonables que le permitan sustentar su opinión como auditor.

#### NIA 501

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata las consideraciones específicas del auditor para obtener evidencia de auditoría suficiente y apropiada de acuerdo con la NIA 330 NIA 500 y otras NIA relevantes, con respecto a ciertos aspectos relativos a los inventarios, litigios y reclamaciones, así como información por segmentos en una auditoría de estados financieros.

#### NIA 505

Esta Norma Internacional de Auditoría trata del uso del auditor de procedimientos de confirmación externa para obtener evidencia de auditoría, de acuerdo con los requisitos de la NIA 330 y la NIA 500 No trata de litigios y reclamaciones, que se tratan en la NIA 501.

#### NIA 510

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades del auditor relativas a la revisión de los saldos iniciales en los trabajos iniciales de auditoría. Además de los

montos de los estados financieros, los saldos iniciales incluyen asuntos que requieren la revelación de asuntos que existían al principio del ejercicio, como son las contingencias y compromisos. Cuando los estados financieros incluyen información financiera comparativa, también aplican los requisitos y lineamientos de la NIA 710 La NIA 300 incluye requisitos y lineamientos adicionales respecto de actividades previas al comienzo del trabajo inicial de auditoría.

#### NIA 520

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata del uso del auditor de procedimientos analíticos como procedimientos sustantivos (procedimientos analíticos sustantivos). También trata de la responsabilidad del auditor de efectuar procedimientos analíticos cerca del final de la auditoría para ayudar al auditor cuando forma una conclusión general sobre los estados financieros. La NIA 3151 trata del uso de procedimientos analíticos como procedimientos de evaluación del riesgo. La NIA 330 incluye requisitos y lineamientos respecto de la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría en respuesta a los riesgos evaluados; estos procedimientos pueden incluir procedimientos analíticos sustantivos.

#### NIA 530

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) aplica cuando el auditor ha decidido usar muestreo de auditoría en el desarrollo de los procedimientos de auditoría. Trata del uso del muestreo de auditoría estadístico y no estadístico cuando diseña y selecciona la muestra de auditoría, desarrollando pruebas de control y pruebas de detalle, y evaluando los resultados de la muestra.

#### NIA 540

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades del auditor relativas a las estimaciones contables, incluyendo estimaciones contables del valor razonable, y las revelaciones relacionadas en una auditoría de estados financieros. Específicamente, aborda en cómo deben aplicarse la NIA 315 y la NIA 330 así como otras NIA relevantes en relación con las estimaciones contables. También incluye requisitos y lineamientos sobre representaciones erróneas de estimaciones contables individuales, e indicadores de posible sesgo de la administración Normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGAs).

#### NIA 550

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) aborda las responsabilidades del auditor respecto a las relaciones y transacciones entre partes relacionadas en una auditoría de estados financieros. En específico, amplía la manera en que la NIA 315 NIA 330 y NIA 240 deben ser aplicadas en relación con los riesgos de representación errónea de importancia relativa asociados con relaciones y transacciones entre partes relacionadas.

#### NIA 560

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) hace referencia a las responsabilidades del auditor respecto a los hechos posteriores a una auditoría de estados financieros.

#### NIA 570

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) se refiere a la responsabilidad del auditor en la auditoría de los estados financieros con respecto al uso por la administración del supuesto de negocio en marcha en la elaboración de los estados financieros.

#### NIA 580

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) se refiere a la responsabilidad del auditor para obtener declaraciones escritas de la administración y, en su caso, de los encargados del gobierno corporativo en una auditoría de estados financieros.

#### NIA 600

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) se aplican a las auditorías de grupo. Esta NIA aborda las consideraciones especiales que se aplican a las auditorías de grupo, en particular a las que involucran a los auditores de componentes.

Esta NIA puede ser útil al auditor, adaptada a las circunstancias según se necesite, cuando dicho auditor involucra a otros auditores en la auditoría de estados financieros que no son estados financieros de un grupo. Por ejemplo, un auditor puede involucrar a otro auditor para que observe el recuento del inventario o inspeccione activos fijos físicos en una ubicación remota.

#### NIA 610

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) se refiere a las responsabilidades del auditor externo, respecto al trabajo de auditores internos cuando el auditor externo ha determinado, de acuerdo con la NIA 315,1 que es probable que la función de auditoría interna sea importante para la auditoría.

#### NIA 620

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) se refiere a las responsabilidades del auditor con respecto al trabajo de una persona u organización en un campo de especialidad distinto al de la contabilidad o la auditoría, cuando ese trabajo se utiliza para ayudar al auditor a obtener suficiente evidencia apropiada de auditoría.

#### NIA 700

Esta NIA aborda las responsabilidades del auditor para formarse una opinión sobre los estados financieros. También se refiere a la forma y el contenido del dictamen que emite el auditor como resultado de una auditoría de estados financieros.

Esta NIA está escrita en el contexto de un juego completo de estados financieros de propósito general. La NIA 800 se refiere a consideraciones especiales cuando los estados financieros están preparados de acuerdo con un marco de referencia de propósito especial. La NIA 805 se refiere a consideraciones especiales en una auditoría de un estado financiero único o de un elemento, cuenta o partida específica de un estado financiero.

Esta NIA promueve la consistencia del dictamen del auditor. Cuando la auditoría se ha realizado de acuerdo con las NIA, la consistencia del dictamen del auditor fomenta la credibilidad en el mercado global al hacer más fácilmente identificables las auditorías que fueron realizadas de acuerdo con las normas mundialmente reconocidas. También ayuda a promover el entendimiento del lector y a identificar las circunstancias inusuales cuando éstas ocurren.

#### NIA 705

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata acerca de las responsabilidades del auditor para emitir un dictamen apropiado en circunstancias en las que, al formarse una opinión de acuerdo con la NIA 700,1 el auditor concluye que se necesita una modificación a la opinión del auditor sobre los estados financieros.

#### NIA 706

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata acerca de la comunicación adicional en el dictamen del auditor, cuando el auditor considera necesario:

Llamar la atención de los usuarios hacia un asunto o asuntos presentados o revelados en los estados financieros, cuya importancia es fundamental para que los usuarios puedan entender los estados financieros; o

Llamar la atención de los usuarios hacia algún asunto o asuntos adicionales a los presentados o revelados en los estados financieros, que son importantes para que los usuarios puedan entender la auditoría, las responsabilidades del auditor o el dictamen del auditor.

#### NIA 710

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata acerca de las responsabilidades del auditor respecto a la información comparativa en una auditoría de estados financieros. Cuando los estados financieros del periodo precedente han sido auditados por otro auditor o no fueron auditados, los requisitos y lineamientos de la NIA 5101 referentes a los balances iniciales también son aplicables.

#### NIA 720

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) aborda las responsabilidades del auditor relacionadas con otra información en documentos que contienen estados financieros auditados y el dictamen correspondiente del auditor. En ausencia de cualquier requisito aparte en las circunstancias particulares del trabajo, la opinión del auditor no cubre otra información y el auditor no tiene responsabilidad específica de determinar que otra información está presentada en forma apropiada. Sin embargo, el auditor considera la otra información, ya que la credibilidad de los estados financieros auditados puede debilitarse por inconsistencias de importancia relativa que puedan existir entre los estados financieros auditados y otra información

#### NIA 800

Las Normas Internacionales de Auditoría (las NIA) en la serie 100-700 se aplican a una auditoría de estados financieros. Esta NIA aborda las consideraciones especiales en la aplicación de esas NIA a una auditoría de estados financieros preparados de acuerdo con un marco de referencia de propósito especial.

#### NIA 805

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) en su serie 100-700 se aplican a una auditoría de estados financieros, y deben adaptarse de acuerdo con las circunstancias cuando se apliquen a auditorías de otra información financiera histórica. Esta NIA aborda las consideraciones especiales en la aplicación de esas NIA a una auditoría de un solo estado financiero o de un elemento, cuenta o partida específica de un estado financiero. El estado financiero único o el elemento, cuenta o partida específica de un estado financiero, puede estar preparado de acuerdo con un marco de referencia de propósito general o especial. Si está preparado de acuerdo con un marco de referencia de propósito especial, también se aplica la NIA 800 a la auditoría.

#### NIA 810

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata sobre las responsabilidades del auditor relacionadas con un trabajo para dictaminar estados financieros resumidos derivados de los estados financieros auditados, de acuerdo con las NIA, por ese mismo auditor.

### **2.3.2. Normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGAs).**

En otras palabras, aunque la Ley no plantea una definición propiamente dicha, se puede afirmar que las Normas de Auditoría de General Aceptación (NAGA) se consideran como el conjunto de cualidades personales y requisitos profesionales que debe poseer el Contador Público y todos aquellos procedimientos técnicos que debe observar al realizar su trabajo de

Auditoría y al emitir su dictamen o informe, para brindarles y garantizarle a los usuarios del mismo un trabajo de calidad.

Son normas de Auditoría todas aquellas medidas establecidas por la profesión y por la Ley, que fijan la calidad, la manera como se deben ejecutar los procedimientos y los objetivos que se deben alcanzar en el examen. Se refieren a las calidades del contador público como profesional y lo ejercitado por él en el desarrollo de su trabajo y en la redacción de su informe. Las normas de Auditoría se definen como aquellos requisitos mínimos, de orden general, que deben observarse en la realización de un trabajo de auditoría de calidad profesional.

El SAS-1 trata en una forma amplia el tema de responsabilidades profesionales del auditor independiente. Estas responsabilidades son descritas en el contexto de las tres normas generales, las tres normas de ejecución del trabajo y las cuatro normas sobre la información.

Para la auditoría de gestión las normas más usadas son:

a) Normas personales

Hacen referencia a las cualidades que el auditor debe tener para realizar este tipo de trabajo, dentro de las cualidades que el carácter profesional del control de gestión lo exige están las siguientes:

Capacidad profesional e idoneidad.

El personal asignado para realizar el control de gestión debe tener capacidad y preparación en áreas afines, así como la más alta formación ética y moral que le permita realizar un análisis eficiente.

Entrenamiento técnico.

El entrenamiento técnico permanente implica la adquisición de habilidades y conocimientos necesarios para la realización del trabajo.



Independencia mental.

Los juicios emitidos deben basarse en resultados objetivos, determinados por los resultados del trabajo, independientes de cualquier opinión personal que desvíe la realidad de la entidad.

Cuidado y diligencia profesional.

En el desarrollo del trabajo el profesional debe tener una visión analítica y creativa, la cual le permita efectuar un análisis crítico en áreas estratégicas y establecer las herramientas necesarias para la toma de decisiones

b) Normas relativas al trabajo

Estas normas hacen relación al desarrollo del trabajo con criterios de planeación, análisis de estados financieros, metas y programas, beneficiarios de su acción y análisis de los costos mínimos. Las normas relativas del trabajo son:

Planeación y supervisión.

La Planeación hace referencia al conjunto de actividades programadas secuencialmente antes de ejecutar un análisis, con el fin de establecer la metodología de trabajo. La supervisión en el control de gestión debe ser oportuna, técnica y profesional, de manera que coadyuve en el desarrollo del trabajo, esto con el propósito de garantizar la calidad de la evaluación.

Estudio y evaluación del control interno

La administración tiene la obligación de adoptar e implantar medidas de control interno que prevengan la omisión de errores e irregularidades, así como de protección de los bienes patrimoniales. El auditor debe revisar los sistemas y procedimientos de control interno para determinar el alcance de las pruebas.

### Supervisión del trabajo de auditoría

Se verificará que la revisión se desarrolle conforme a programas y objetivos de auditoría, observando un trato respetuoso con el personal subordinado evitando conductas de abuso de autoridad.

### Obtención de evidencia

Recabar las pruebas suficientes y competentes para fundamentar el resultado de la revisión. Los hechos debidamente documentados establecerán el vínculo jurídico para determinar las medidas correctivas y, en su caso, las responsabilidades que procedan.

### Papeles de trabajo

El auditor acreditará la aplicación de los procedimientos de auditoría previstos en el programa específico en sus papeles de trabajo.

### Tratamiento de irregularidades

Reportar de forma inmediata y justificada cualquier tipo de irregularidad que el auditor considere que está afectando al proceso operativo de la empresa y o a sus estados financieros.

### Informe

El informe es el resultado de la auditoría el cual se puede dar a conocer al jefe de área o a la autoridad máxima del negocio.

### Seguimiento de las recomendaciones

Se deberá llevar el control de observaciones y recomendaciones y vigilar el cumplimiento de las medidas correctivas.

### **2.3.3. Normas internacionales de auditoría y aseguramiento (NIAA).**

Son un conjunto de principios, reglas o procedimientos que obligatoriamente debe seguir o aplicar el profesional que se dedique a labores de auditoría de estados financieros o de procesos, con la finalidad de evaluar de una manera razonable y confiable la situación financiera o administrativa de la empresa o ente por él auditado, y en base de aquello le permita emitir su opinión en forma independiente con criterio y juicio profesionales acertados.

Estas normativas tienen un rango superior al haberse introducido el acápite del Aseguramiento, con el fin de proporcionar un alto nivel de seguridad por cuanto se debe evaluar adecuadamente el riesgo de auditoría, que da inicio desde los aspectos previos a la contratación, siguiendo con la Planeación hasta concluir con el Informe, proporcionado de esta manera un alto índice de confianza a los diferentes usuarios de los estados financieros, y por consiguiente la correspondiente credibilidad de sus contenidos.

Para la correcta aplicación del Aseguramiento, es indispensable que el auditor persona natural o jurídica, establezca o al menos defina entre otras, las siguientes actividades:

Evaluación previa:

Si el usuario solicita la presentación de una oferta, esta no puede ser habilitada sin antes haber realizado una evaluación general al entorno del negocio de un potencial cliente, actividad que en forma documentada (escrita) definirá la solvencia del sistema de control interno, midiendo posibles riesgos.

Desarrollo de la auditoría:

A partir de la fase o etapa de la Planeación de la auditoría, esta se desarrollará siguiendo los lineamientos y programas establecidos.

Evaluación de riesgos en el desarrollo de la auditoría

En la etapa de la Planeación de auditoría y en las restantes fases del examen, queda entendido que el auditor en forma permanente pondrá mucho cuidado para evaluar los riesgos; que la supervisión mantendrá estándares altos de revisión in situ, que la medición y obtención de la certeza razonable sea la apropiada, pertinente y documentada, con el fin de asegurar la calidad deseada y obtener los propósitos o el objetivo de dicha auditoría.

Obtención de niveles de certeza:

La certeza bajo el marco conceptual de las normas internacionales de auditoría, se entenderá como: “La satisfacción en la cual se basa el auditor con la finalidad de confiar en una aseveración realizada por un tercero (administración del ente auditado), para ser utilizada por otra parte (usuario)”.

El auditor como resultado de sus pruebas pondera las evidencias obtenidas en base a los procedimientos aplicados, posición que le habilita para expresar sus conclusiones. Es indudable que existen limitaciones inherentes en cualquier sistema de control interno, las que deberá analizar y evaluar el auditor con el fin de medir el grado de repercusión que éstas tienen.

Contratos de aseguramiento:

La Norma Internacional específica sobre Contratos de Aseguramiento (Internacional Standard on Assurance Engagements (ISAE), en inglés), difunde el marco conceptual enfocado a los trabajos de aseguramiento cuya intención es la de proveer un nivel de seguridad, bien sea alto o moderado, según los convenios previos entre las partes contratantes.

Así mismo, define los principios básicos o elementales y establece guías o procedimientos esenciales para que sean observados por los profesionales al desarrollar esta práctica profesional independiente, cuyo objetivo o intención es proveer un nivel alto de seguridad. Es de advertirse que esta Norma no define los principios básicos ni los

procedimientos esenciales, para los contratos que tienen como finalidad proporcionar niveles de seguridad moderados.

Controles de calidad:

Un auditor debe acatar la normas de control de calidad que sean obligatorias en el país emitidas por la profesión o por las autoridades de control; por otro lado, cada estudio, sin importar el tamaño de su despacho está en la obligación de implementar por escrito las normas o procedimientos de controles de calidad que aplicará para el desempeño de sus funciones.

#### **2.3.4. Normas de calidad (ISO).**

La finalidad principal de las normas ISO es orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir menores costes y efectividad.

Tiene valor indicativo y de guía. Actualmente su uso se va extendiendo y hay un gran interés en seguir las normas existentes porque desde el punto de vista económico reduce costes, tiempo y trabajo. Criterios de eficacia y de capacidad de respuesta a los cambios. Por eso, las normas que presentemos, del campo de la información y documentación, son de gran utilidad porque dan respuesta al reto de las nuevas tecnologías

Las normas pueden ser cuantitativas (normas de dimensión, por ej. las DIN-A, etc.) y cualitativas (las 9000 de calidad, etc.)

Los campos de aplicación son amplios y en el ámbito de la información científica y técnica es también muy importante.

Los campos de aplicación son amplios y en el ámbito de la información científica y técnica es también muy importante.

“La norma ISO 9001, es un método de trabajo, que se considera tan bueno, Que es el mejor para mejorar la calidad y satisfacción de cara al consumidor. La versión actual, es del

año 2000 ISO9001:2000, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Y es a lo que tiende, y debe de aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual”.

Estos principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

Satisfacer al consumidor, permite que este repita los hábitos de consumo, y se fidelice a los productos o servicios de la empresa. Consiguiendo más beneficios, cuota de mercado, capacidad de permanencia y supervivencia de las empresas en el largo plazo.

Como es difícil mejorar la técnica, se recurren a mejorar otros aspectos con la esperanza de lograr un mejor producto de condición superior.

La normativa, mejora los aspectos organizativos de una empresa, que es un grupo social formada por individuos que interaccionan.

Sin buena técnica. No es posible producir en el competitivo mercado presente. Y una mala organización, genera un producto deficiente, que no sigue las especificaciones de la dirección.

Puesto que la técnica se presupone. ISO 9001 propone unos sencillos, probados y geniales principios para mejorar la calidad final del producto mediante sencillas mejoras en la organización de la empresa que a todos benefician.

Toda mejora, redundará en un beneficio de la cualidad final del producto, y de la satisfacción del consumidor. Que es lo que pretende quien adopta la normativa como guía de desarrollo empresarial.

### **2.3.5. Técnicas para la auditoría de gestión.**

Al estudiar y evaluar el sistema de control interno y determinar el alcance de la Auditoría, el auditor debe obtener información suficiente, competente y relevante a fin de promover una base razonable para sus operaciones, criterios, conclusiones y recomendaciones. Precisamente las técnicas de Auditoría son los diversos métodos utilizados por el auditor para obtener evidencias. Las técnicas de Auditoría más utilizadas son:

#### Examen o inspección física

“Es la observación física de un activo, es muy amplia, prácticamente infinita, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo las acciones administrativas de jefes, subordinados, documentos, acumulación de materiales, materiales excedentes, entre otros”.

#### Inspección documental

Se observa un documento para saber si es genuino, sin alteraciones, auténtico, con aprobaciones y que fueron asentados correctamente en los libros, registros e informes. Se usan las técnicas de punteo para señalar las actividades revisadas en los documentos.

#### Confirmación

Se obtiene directamente de un agente externo, información por escrito, para ser usada como evidencia, por ejemplo confirmar efectivo, cuentas por cobrar, títulos de propiedades, pasivos contingentes y otras reclamaciones.

#### Entrevistas

Realización de preguntas necesarias para el conocimiento general del trabajo.

#### Comparaciones

Se compara a partir de: Información del año anterior. Información del plan. Información de las otras empresas de la misma rama.

#### Análisis

Se recopila y usa información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determinar las relaciones entre las diversas partes de una operación. Involucra la separación de las diversas partes de la entidad o de las distintas influencias sobre la misma y después determinar el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada una situación determinada.

#### Evaluación

Es el proceso de arribar a una decisión basado en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor.

#### Revisión selectiva

“La revisión selectiva constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o constatación más detenida o profunda. Consiste en pasar revista relativamente rápida a datos normalmente presentados por escrito”.

### **2.3.6. Papeles de trabajo.**

“En la auditoría los papeles de trabajo comprenden tanto los documentos recolectados como las cédulas preparadas por el auditor durante el examen. En ellos el auditor registra los datos e información obtenida, los resultados de sus pruebas y la labor realizada” (Núñez, 2014, p.29).



El auditor deberá registrar en papeles de trabajo la planeación, naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría desempeñados y los resultados y conclusiones extraídas de la evidencia de auditoría obtenida.

Los papeles de trabajo como un conjunto de documentos donde constan las tareas realizadas, los elementos de juicio obtenidos y las conclusiones a las que llegó el auditor. Constituyen por lo tanto la base para la emisión del informe y su respaldo. Su función es la de ayudar al auditor a planificar y ejecutar la auditoría y posteriormente a facilitar su revisión y supervisión ya que en ellos se encuentra la evidencia obtenida por el auditor en el desarrollo de su trabajo. Han de ser siempre lo suficientemente detallados y completos para que otro auditor sin relación previa con la auditoría efectuada sea capaz de identificar el trabajo realizado para soportar las conclusiones obtenidas. En definitiva, los papeles de trabajo son el registro material que el auditor conserva del trabajo planificado y ejecutado, donde recoge los procedimientos de auditoría empleados en cada área de trabajo, la información obtenida y las conclusiones formuladas, por lo que deben elaborarse a medida que se van ejecutando cada una de las fases que componen el desarrollo de una auditoría. De acuerdo a la NIA 230 “Documentación”, los papeles de trabajo incluyen:

- ✓ Información de la estructura legal y organizacional de la organización.
- ✓ Extractos o copias de documentos legales, convenios y minutas importantes.
- ✓ Información del entorno económico y entorno jurídico en los que opera la organización.
- ✓ Evidencia del conocimiento del auditor de los sistemas de contabilidad y del control interno de la organización.
- ✓ Evidencia de la evaluación del riesgo inherente y del riesgo de control y de las revisiones efectuadas en ellas.

- ✓ Análisis de transacciones y saldos.
- ✓ Un registro de los procedimientos de auditoría aplicados y de los resultados de aplicación.
- ✓ Evidencia de que el trabajo realizado por los asistentes fue supervisado y revisado.
- ✓ Una indicación sobre quien efectuó los procedimientos de auditoría y cuando fueron aplicados.
- ✓ Copias de cartas o notas referentes a aspectos de auditoría comunicados o discutidos con la organización, incluyendo los términos de compromiso y las debilidades del control interno.
- ✓ Conclusiones del auditor sobre aspectos significativos de la auditoría, incluyendo la forma en que se resolvieron o trataron las observaciones y asuntos inusuales, si los hubo, y cuáles fueron los procedimientos del auditor que permitieron detectarlos.
- ✓ Copia de los resultados financieros auditores y del dictamen o informe del auditor.

### **2.3.7. Objetivos de los papeles de trabajo.**

Los objetivos que se persiguen con su elaboración son:

- ✓ Servir como evidencia del trabajo realizado por el auditor y de base para las conclusiones del mismo que posteriormente se plasmarán en el informe de auditoría.
- ✓ Facilitar el desarrollo del trabajo y la supervisión de los colaboradores.
- ✓ Constituir un precedente valioso para la programación de posteriores auditorías del mismo cliente o de otros de similares características.
- ✓ Permitir informar al cliente sobre las deficiencias observadas.
- ✓ Facilitar la continuidad del trabajo en el caso de que este deba ser concluido por una persona distinta de la que lo inicio.

✓ Permitir la revisión de la calidad del trabajo efectuado a los organismos encargados del control de calidad de la auditoría.

### **2.3.8. Principios de la auditoría de gestión.**

Los auditores identificarán los riesgos que pueden afectar a la consecución de la economía, la eficiencia y la eficacia, y, a partir de ellos, elaborarán preguntas de auditoría. La importancia de estos tres conceptos es básicamente la misma y las prioridades específicas se determinarán en cada caso. No obstante, se insta a los auditores a considerar la eficacia como elemento del análisis siempre que sea posible. Una auditoría de gestión no tiene ni debe tener por objeto el examen simultáneo y exhaustivo de todos los aspectos de la economía, la eficiencia y la eficacia; antes bien, examinará determinadas cuestiones relacionadas con estos principios o con una combinación de los mismos, basándose en los potenciales riesgos significativos que se hayan identificado. La aplicación de este criterio selectivo reduce el riesgo de que la auditoría sea demasiado ambiciosa.

A continuación se exponen, para cada uno de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia:

a) Eficiencia.

La cuestión de la eficiencia se plantea cuando, en una entidad o intervención, podría incrementarse la cantidad de realizaciones o resultados y su calidad sin emplear más recursos.

Entre los riesgos generales en este ámbito cabe destacar los siguientes:

✓ Fugas, es decir, que los recursos utilizados no produzcan los resultados deseados;

✓ Coeficientes de recursos/producción insatisfactorios (por ejemplo, bajos coeficientes de eficiencia de la mano de obra);

✓ Lentitud en la ejecución de la intervención;

✓ Ausencia de identificación y control de factores externos, como, por ejemplo, los costes impuestos a individuos o entidades ajenos a la intervención o a la organización.

Por tanto, la fiscalización de la eficiencia consiste en valorar si existe una relación óptima entre los recursos empleados y las realizaciones o resultados producidos. La eficiencia está íntimamente ligada al concepto de «productividad», y la cuestión clave radica en determinar si las realizaciones o resultados se han maximizado en términos de cantidad, calidad y oportunidad en el tiempo para el nivel de recursos disponible. Mediante la auditoría se determinará si:

- ✓ Las realizaciones o los resultados se han producido de manera rentable;
- ✓ Existen obstáculos salvables o solapamientos innecesarios.

Cuando el objetivo de auditoría de eficiencia se basa en las realizaciones, el auditor suele examinar los procesos mediante los cuales la organización transforma los recursos en realizaciones. En la evaluación se puede calcular el coste unitario de las realizaciones (por ejemplo, coste medio por hora de formación) o los coeficientes de eficiencia laboral (por ejemplo, número de solicitudes de subvención tramitadas diariamente) para compararlos seguidamente con criterios aceptados, que pueden obtenerse de organizaciones similares, períodos anteriores o normas que la entidad controlada haya adoptado explícitamente.

Cuando el objetivo de auditoría de eficiencia abarca los resultados, generalmente es preciso contar con instrumentos económicos que permitan evaluar la capacidad o potencial de la entidad, intervención o programa fiscalizados para lograr ciertos resultados a determinado coste. Por ejemplo, pueden utilizarse análisis coste-eficacia para hallar la relación entre los efectos netos de una intervención y los recursos financieros necesarios para producir dichos efectos; pueden emplearse criterios de valoración tales como el coste por unidad de resultado (p. ej., coste por puesto de trabajo creado), que se compara entonces con el de otras

intervenciones seleccionadas como referencia. En función del enfoque de la fiscalización, los auditores examinarán la fiabilidad del análisis efectuado por el organismo fiscalizador o lo llevarán a cabo ellos mismos.

b) Eficacia.

Se plantean cuestiones de eficacia cuando una entidad o intervención no produce las realizaciones, resultados o impacto esperados. Entre los riesgos generales en este ámbito cabe destacar los siguientes:

- ✓ Deficiencias en la concepción de las políticas, como, por ejemplo, inadecuada evaluación de las necesidades, falta de claridad o de coherencia de los objetivos, inadecuación de los medios de intervención o imposibilidad práctica de aplicación;

- ✓ Deficiencias en la gestión, como, por ejemplo, incumplimiento de objetivos o gestión en la que no se priorice la consecución de objetivos.

Por lo tanto, una auditoría de la eficacia trata de determinar en qué medida se han logrado los diferentes tipos de objetivos:

- ✓ Se evalúa en qué medida se han obtenido las realizaciones previstas y normalmente se examinan las operaciones internas de los organismos encargados de ejecutar la intervención;

- ✓ Objetivos inmediatos: se evalúa si la intervención obtuvo resultados claros y positivos para los beneficiarios directos al término de su participación y normalmente se examinan la información de seguimiento facilitada por los organismos de ejecución y la obtención de información de los beneficiarios directos;

- ✓ Objetivos intermedios y globales: el examen trasciende las fronteras de la entidad controlada con objeto de medir el impacto de la intervención pública: para ello, la fiscalización debe tener en cuenta factores exógenos y proporcionar pruebas de que el impacto

observado obedece realmente a la propia intervención y no es consecuencia de dichos factores exógenos.

La fiscalización de la eficacia se concentrará, pues, en las realizaciones, los resultados o el impacto:

✓ La evaluación del impacto de una intervención, es decir, determinar la medida en que se han logrado sus objetivos globales o incluso intermedios, puede entrañar una considerable dificultad. Esta radica en que los objetivos se expresan en términos tan generales que no pueden asociarse a indicadores mensurables, con la consiguiente dificultad para comprobar hasta qué punto se han cumplido. Asimismo, cuando los objetivos están identificados con mayor claridad, la obtención y el análisis de las pruebas de auditoría necesarias exigiría recursos de auditoría desproporcionados si esta información no pudiera obtenerse fácilmente en la entidad controlada. Además, es difícil evaluar si el impacto observado obedece realmente al efecto de la intervención y no a factores exógenos. En estos casos, el enfoque de la fiscalización deberá considerar ante todo si se dispone de datos de las evaluaciones pertinentes y fiables, y que puedan utilizarse como pruebas de auditoría.

✓ Con frecuencia, un objetivo de la fiscalización más factible es evaluar las realizaciones o los resultados de una intervención, esto es, la medida en que se han logrado los objetivos operativos o inmediatos. Siempre que los objetivos sean «SMART» (específicos, medibles, realistas, pertinentes y delimitados en el tiempo), con arreglo al enfoque basado en los resultados y en la gestión de riesgos de la comisión, y que se controle su consecución mediante indicadores de rendimiento, es posible obtener una base de referencia clara y apropiada para evaluar la eficacia.

c) Economía.

Se plantean cuestiones de economía cuando en una entidad o actividad es posible reducir significativamente los costes de los recursos para un determinado nivel de realizaciones o resultados. Entre los riesgos generales en este ámbito cabe destacar los siguientes:

- ✓ Derroche, es decir, utilización de recursos innecesarios para la consecución de las realizaciones o resultados deseados; • pagos excesivos, o sea, obtención de recursos que se utilizan pero que podrían haberse obtenido a un coste menor;

- ✓ Gastos superfluos, es decir, adquisición de recursos de calidad superior a la necesaria para lograr las realizaciones o resultados deseados.

Una auditoría de la economía ha de determinar si se han elegido los recursos más apropiados y al menor coste para lograr los objetivos establecidos. Examinará, entre otras cosas si:

- ✓ La entidad controlada adquiere, con un coste mínimo, recursos de tipo, calidad y cantidad adecuados;

- ✓ La entidad controlada gestiona sus recursos con objeto de reducir al mínimo el coste global;

- ✓ La intervención podría haber sido concebida o ejecutada de manera menos costosa.

### **2.3 Referencial bíblico y filosófico**

En la Biblia Traducción en lenguaje actual, menciona en el libro de Isaías, Capítulo 41, versículo 4, “Yo soy el único Dios y mantengo bajo control todo lo que pasa en este mundo. He existido desde el principio, y existiré hasta el final”. Dios nos muestra que es un Dios de orden y que tiene el control del universo y que es necesario que nosotros también tengamos el control sobre una empresa.

Encontramos también en San Juan, capítulo 6, una historia muy importante sobre la eficiencia de Jesús al alimentar a 5 mil personas con solo 5 panes y dos pescados y además la economía que el respetaba, pues no dejó que dejaran la comida a que se desperdicie sino que lo juntaron, en los versículos 12 y 13 dice: “Y cuando se hubieron saciado, dijo a sus discípulos: Recoged los pedazos que sobraron, para que no se pierda nada. Recogieron, pues, y llenaron doce cestas de pedazos, que de los cinco panes de cebada sobraron a los que habían comido”.

Así mismo en el libro de primera de Crónicas, Capítulo 9, versículo 13, dice lo siguiente: “Y sus hermanos, cabezas de las casas de sus padres, en número de mil setecientos sesenta, hombres de grande eficacia en la obra del ministerio en la casa de Dios”

Podemos ver que dichos hermanos eran eficaces en lo que hacían, por lo tanto, si aplicamos al control de una empresa, que es parte de la auditoria, se puede notar con claridad que son piezas fundamentales para llevar una empresa hacia el éxito.



## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de la investigación**

El presente estudio es una investigación cuantitativa, descriptiva, a continuación, se explica por qué se considera ese tipo de investigación.

En una investigación cuantitativa se intenta generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población). También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse (Baptista, Hernandez, y Fernandez, 2015, p.39)

La investigación descriptiva consiste en la recopilación de datos que describen los acontecimientos y luego organiza, tabula, representa y describe la recopilación de datos (Glass & Hopkins, 1984). A menudo utiliza ayudas visuales tales como gráficos y tablas para ayudar en la comprensión de la distribución de los datos.

El diseño de la presente investigación es no experimental, de corte transversal, porque no estuvo sujeto a la manipulación de variables del tipo experimental. Al respecto Baptista, Hernández, y Fernández, (2015), indican que esta investigación se realiza sin manipular deliberadamente las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

#### **3.2 Población y muestra**

La investigación se desarrolló en el distrito de Tarapoto, la misma que cuenta con 331 pequeñas empresas y 68 medianas empresas según estadísticas del INEI (2018), y la muestra fue no probabilística por conveniencia, considerando únicamente a las pequeñas y medianas empresas que respondieron el instrumento de investigación aplicado.

### **3.3 Herramientas de recolección de datos**

La técnica de recolección de datos utilizada en el presente trabajo de investigación fue la encuesta, la cual permite adquirir información de las variables, la misma que permite también identificar el nivel de eficiencia, eficacia, y economía en la gestión de las Pymes de Tarapoto, la encuesta está dirigida a las Pymes y se aplica al tamaño de nuestra muestra no probabilística de 55 Pymes a las que se logró contactar, se dice que es no probabilística por cuanto el muestreo por conveniencia. Es una técnica comúnmente usada consistente en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles y porque sabemos que pertenecen a la población de interés, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico (Ochoa, 2019).

### **3.4 Procesamiento de datos.**

Para el procesamiento de los datos se utilizó el software estadístico SPSS 27, la misma que permite elaborar las tablas presentados y además permite cumplir los objetivos planteados en la investigación.

### **3.5 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.**

Para la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente de alfa de cronbach y la validación a través de juicio de expertos, se pone a disposición de especialistas en el tema los mismos que evaluaron el instrumento de manera detallada.

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**  
**RESULTADOS**

**4.1 Resultados**

Los resultados descriptivos se presentan en función a la encuesta realizada a las Pymes de Tarapoto, a continuación, se muestran los resultados en función a los objetivos específicos planteados:

**4.1.1. Fiabilidad del instrumento de investigación.**

A continuación, se muestran los datos procesados en el sistema estadístico SPSS, la misma que arroja una fiabilidad de 0.719, siendo la mínima aceptable de 0.70, por lo tanto, se procede a la aplicación del instrumento de investigación para medir las variables de estudio.

**Tabla 1**

*Resumen de procesamiento de casos*

		N	%
Casos	Válido	55	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	55	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento

**Tabla 2**

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,719	26

Figura 01. Resumen de la fiabilidad

#### 4.1.2. Datos generales de las PYMES de Tarapoto.

A continuación, se muestran los datos generales de las PYME de Tarapoto, siendo estos resultados los siguientes según las tablas del 03 al 06: El régimen tributario de la mayoría es el Régimen Mype Tributario con un 69.1%, la mayoría en tipo de empresa es una Sociedad Anónima Cerrada, en lo concerniente al cargo de los encuestados en las Pymes hay una situación bastante regular entre las diferentes opciones.

**Tabla 3**

*Régimen tributario de las PYMES*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	RMT	38	69,1	69,1	69,1
	RG	17	30,9	30,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra el régimen tributario en la que se encuentran los contribuyentes encuestados, de los cuales el 69.10% se encuentra en el Régimen Mype Tributario, y el 30.90% se encuentran en el Régimen General.

**Tabla 4**

*Tipo de empresa de las PYMES*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EIRL	8	14,5	14,5	14,5
	SAC	20	36,4	36,4	50,9

SA	13	23,6	23,6	74,5
SRL	12	21,8	21,8	96,4
OTRO	2	3,6	3,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra el tipo de empresa de los contribuyentes encuestados, teniendo una distribución bastante equitativa, la mayoría representa el 36.40% que está constituida como una Sociedad Anónima Cerrada, seguida de las Sociedad Anónima que representan un 23.60%.

**Tabla 5**

Experiencia en el mercado de las PYMES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 5 años	17	30,9	30,9	30,9
	Más de 5 hasta 10 años	9	16,4	16,4	47,3
	Más de 10 hasta 20 años	13	23,6	23,6	70,9
	Más de 20 años	16	29,1	29,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra que de los 55 contribuyentes encuestados el 30.90% tienen menos de cinco años en el mercado; los contribuyentes con más de 20 años en el mercado tienen 29.10%, mientras que el 23.60% tiene más de 10 años hasta 20 años en el mercado, la misma que representa una distribución bastante regular entre las empresas respecto a la experiencia en el mercado.

**Tabla 6**

Cargo de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	
				Porcentaje válido acumulado	
Válido	Titular gerente	8	14,5	14,5	14,5
	Gerente	19	34,5	34,5	49,1
	Contador	18	32,7	32,7	81,8
	Administrador	8	14,5	14,5	96,4
	Encargado	2	3,6	3,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra el cargo que ocupan los encuestados, siendo en la mayoría de los casos el gerente de la empresa los mismos que representan el 34.50% del total de 55 encuestados, y en segundo lugar los encuestados fueron los contadores representando el 32.70%, y en encargados solo fueron el 3.60%, lográndose en su mayoría, es decir en un 96.40% contactarse con los responsables directos de la entidad, estos son los titulares gerente, gerente, contador y administrador.

#### **4.1.3. Identificar el nivel de eficiencia en el uso de recursos de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018.**

Para analizar este objetivo se muestran las siguientes tablas desde la Tabla 7 hasta la Tabla 16 en la que se muestran las respuestas a las preguntas relacionadas con la identificación del nivel de eficiencia en el uso de recursos de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018. Dichos resultados de forma conjunta indican existe una adecuada racionalización de acuerdo a lo presupuestado, que existe un adecuado nivel de

productividad, y que los objetivos se logran reduciendo costos, optimizando recursos materiales y humanos.

**Tabla 7**

Racionalización adecuada por consumo y presupuesto de las PYMES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3,6	3,6	3,6
	En desacuerdo	4	7,3	7,3	10,9
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	3	5,5	5,5	16,4
	De acuerdo	23	41,8	41,8	58,2
	Totalmente de acuerdo	23	41,8	41,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a si ¿Los recursos se racionalizan adecuadamente por consumo y presupuesto?, donde la mayoría indica estar de acuerdo ya que representa el 41.80%, seguido de los que responden Totalmente de acuerdo con el 41.80%, siendo la suma de los dos del 83.60%, y solo un 3.60% manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

**Tabla 8**

Nivel de productividad en relación a la demanda interna

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
	En desacuerdo	4	7,3	7,3	9,1

Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	5	9,1	9,1	18,2
De acuerdo	22	40,0	40,0	58,2
Totalmente de acuerdo	23	41,8	41,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a si ¿El nivel de productividad es el adecuado porque satisfacemos la demanda interna?, donde la mayoría indica estar totalmente de acuerdo ya que representa el 41.80%, seguido de los que están de acuerdo con un 40.0%, siendo la suma entre estos dos del 81.80%, indicando de esta forma que la mayoría considera que la productividad es el adecuado, mientras que solo el 1.80% manifiesta estar totalmente en desacuerdo en que la productividad no es el adecuado.

**Tabla 9**

Nivel de productividad en relación a la demanda externa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	2	3,6	3,6	3,6
En desacuerdo	7	12,7	12,7	16,4
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	10	18,2	18,2	34,5
De acuerdo	17	30,9	30,9	65,5
Totalmente de acuerdo	19	34,5	34,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a si ¿El nivel de productividad es el adecuado porque satisfacemos la demanda externa?, donde la mayoría indica estar totalmente de



acuerdo ya que representa el 34.50%, seguido de los que están de acuerdo con un 30.90%, siendo la suma entre estos dos del 38.40%, indicando de esta forma que la mayoría considera que el nivel de productividad es el adecuado porque satisface la demanda externa, solo el 3.60% manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

**Tabla 10**

Optimización de los medios financieros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	7,3	7,3	7,3
	En desacuerdo	11	20,0	20,0	27,3
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	14	25,5	25,5	52,7
	De acuerdo	18	32,7	32,7	85,5
	Totalmente de acuerdo	8	14,5	14,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a si ¿Se logra los objetivos optimizando la utilización de los medios financieros?, donde la mayoría indica estar de acuerdo con un 32.70% y el 14.50% está totalmente de acuerdo, por otro lado el 20.0% está en desacuerdo y el 7.30% está totalmente en desacuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 25.50%.

**Tabla 11**

Optimización de los medios materiales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	12,7	12,7	12,7
	En desacuerdo	7	12,7	12,7	25,5
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	10	18,2	18,2	43,6
	De acuerdo	16	29,1	29,1	72,7
	Totalmente de acuerdo	15	27,3	27,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿Se logra los objetivos optimizando la utilización de los medios materiales?, donde la mayoría indica estar de acuerdo con un 29.10% y el 27.30% está totalmente de acuerdo, por otro lado el 12.70% está en desacuerdo y el 12.70% está totalmente en desacuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 18.20%, mostrando de esta forma que en su mayoría la optimización de medios materiales, sin embargo un 12.70% y 12.70% está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, sumando entre estos dos últimos un 25.40%.

**Tabla 12**

Optimización de los recursos humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	7,3	7,3	7,3
	En desacuerdo	6	10,9	10,9	18,2

Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	8	14,5	14,5	32,7
De acuerdo	14	25,5	25,5	58,2
Totalmente de acuerdo	23	41,8	41,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿Se logra los objetivos optimizando la utilización de los recursos humanos?, donde la mayoría indica estar totalmente de acuerdo con un 41.80 % y el 25.50% está de acuerdo, por otro lado el 10.90% está en desacuerdo y el 7.30% está totalmente en desacuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 14.50%, mostrando de esta forma que en su mayoría considera que se logra objetivos optimizando la utilización de recursos humanos, sin embargo un 7.30% y 10.90% está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, sumando entre estos dos últimos un 18.20%.

**Tabla 13**

Planificación de compras, mercaderías y suministros.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
En desacuerdo	4	7,3	7,3	9,1
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	16	29,1	29,1	38,2
De acuerdo	26	47,3	47,3	85,5
Totalmente de acuerdo	8	14,5	14,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿La compra de mercaderías o suministros es planificada?, donde la mayoría indica estar de acuerdo con un 47.30 % y el 14.50% está de totalmente de acuerdo, por otro lado el 7.30% está en desacuerdo y el 1.80% está totalmente en desacuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 29.10%, mostrando de esta forma que la compra de mercaderías lo hacen de manera planificada, sin embargo un 1.80% y 7.30% está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

**Tabla 14**

Planificación de compra de activos o herramientas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	14	25,5	25,5	25,5
	En desacuerdo	16	29,1	29,1	54,5
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	6	10,9	10,9	65,5
	De acuerdo	11	20,0	20,0	85,5
	Totalmente de acuerdo	8	14,5	14,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿La compra de activos o herramientas es planificada?, donde la mayoría indica estar en desacuerdo con un 29.10 % y el 25.50% está totalmente en desacuerdo, por otro lado el 20.0% está de acuerdo y el 14.50% está totalmente de acuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 10.90%, mostrando de esta forma que en su mayoría la compra de activos o herramientas no es planificada.

**Tabla 15**

Supervisión de entradas de mercaderías o productos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
En desacuerdo	7	12,7	12,7	14,5
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	21	38,2	38,2	52,7
De acuerdo	21	38,2	38,2	90,9
Totalmente de acuerdo	5	9,1	9,1	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿Las entradas de mercaderías o productos es supervisada?, donde la mayoría indica estar de acuerdo con un 38.20 % y el 9.10% está de totalmente de acuerdo, por otro lado el 12.70% está en desacuerdo y el 1.80% está totalmente en desacuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 38.20%, mostrando de esta forma que en su mayoría las entradas de mercaderías o productos son supervisadas.

**Tabla 16**

Supervisión de salidas de mercaderías o productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
En desacuerdo	1	1,8	1,8	3,6
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	13	23,6	23,6	27,3
De acuerdo	19	34,5	34,5	61,8

Totalmente de acuerdo	21	38,2	38,2	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿Las salidas de mercaderías o productos es supervisada?, donde la mayoría indica estar totalmente de acuerdo con un 38.20% y el 34.50% está de acuerdo, por otro lado el 1.80% está en desacuerdo y el 1.80% está totalmente en desacuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 23.60%, indicando de esta forma que en su mayoría consideran que las salidas de las mercaderías son supervisadas.

#### **4.1.4. Identificar el nivel de eficacia en el cumplimiento de los objetivos de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018.**

Para analizar este objetivo se muestran las siguientes tablas desde la Tabla 17 hasta la Tabla 26 en la que se muestran las respuestas a las preguntas relacionadas con la identificación del nivel de eficacia en el cumplimiento de los objetivos de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018. Dichos resultados de forma conjunta indican que se logran los objetivos operacionales de la empresa, así como los objetivos propuestos por la gerencia o administración son alcanzables, también existe una permanente evaluación del área de almacén, se verifica el cumplimiento del horario de trabajo y el personal es eficaz, caso contrario ocurre con los objetivos de inversión donde la mayoría indica que no se cumplen, como tampoco se cumple con la adecuada selección del personal.

**Tabla 17**

Objetivos operacionales de la empresa

		Porcentaje	Porcentaje
	Frecuencia	válido	acumulado

Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
	En desacuerdo	13	23,6	23,6	25,5
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	22	40,0	40,0	65,5
	De acuerdo	19	34,5	34,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿Se logran los objetivos operacionales de la empresa?, donde la mayoría indica estar totalmente de acuerdo con un 34.50 % y el 23.60% está en desacuerdo, por otro lado el 1.80% está de totalmente en desacuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 40.00%, mostrando de esta forma que en su mayoría consideran que se logran los objetivos operacionales.

**Tabla 18**

Objetivos de inversión de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	16	29,1	29,1	29,1
	En desacuerdo	14	25,5	25,5	54,5
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	6	10,9	10,9	65,5
	De acuerdo	12	21,8	21,8	87,3
	Totalmente de acuerdo	7	12,7	12,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿Se logran los objetivos de inversión de la empresa?, donde la mayoría indica estar totalmente en desacuerdo con un

29.10 % y el 25.50% está en desacuerdo, por otro lado el 21.80% está de acuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 10.90%, mostrando de esta forma que en su mayoría consideran que no se logran los objetivos de inversión de la empresa.

**Tabla 19**

Objetivos propuestos por alta gerencia.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	3	5,5	5,5	5,5
En desacuerdo	2	3,6	3,6	9,1
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	13	23,6	23,6	32,7
De acuerdo	17	30,9	30,9	63,6
Totalmente de acuerdo	20	36,4	36,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿Los objetivos propuestos por la alta gerencia o administración son alcanzables?, donde la mayoría indica estar totalmente de acuerdo con un 36.40% y el 30.90% está de acuerdo, por otro lado el 3.60% está en desacuerdo y el 5.50% está totalmente en desacuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 23.60%, indicando de esta forma que en su mayoría consideran que los objetivos propuestos por la alta gerencia son alcanzables.

**Tabla 20**

Objetivos que guardan relación con actividades



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3,6	3,6	3,6
	En desacuerdo	3	5,5	5,5	9,1
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	13	23,6	23,6	32,7
	De acuerdo	18	32,7	32,7	65,5
	Totalmente de acuerdo	19	34,5	34,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿Los objetivos guardan relación con actividades o acciones encomendadas?, donde la mayoría indica estar totalmente de acuerdo con un 34.50% y el 32.70% está de acuerdo, por otro lado el 5.50% está en desacuerdo y el 3.60% está totalmente en desacuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 23.60%, indicando de esta forma que en su mayoría consideran que los objetivos si guardan relación con actividades o acciones recomendadas.

**Tabla 21**

Selección de personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	19	34,5	34,5	34,5
	En desacuerdo	5	9,1	9,1	43,6
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	10	18,2	18,2	61,8
	De acuerdo	13	23,6	23,6	85,5
	Totalmente de acuerdo	8	14,5	14,5	100,0

Total	55	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿Se realiza una adecuada selección del personal para asegurar el logro de los objetivos?, donde la mayoría indica estar totalmente en desacuerdo con un 34.50% y el 23.60% está de acuerdo, por otro lado el 9.10% está en desacuerdo y el 14.50% está totalmente de acuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 18.20%, indicando de esta forma que en su mayoría consideran que no se realiza una adecuada selección del personal.

**Tabla 22**

Evaluación permanente del área de almacén

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	5	9,1	9,1	9,1
En desacuerdo	7	12,7	12,7	21,8
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	8	14,5	14,5	36,4
De acuerdo	24	43,6	43,6	80,0
Totalmente de acuerdo	11	20,0	20,0	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿Se evalúa permanentemente el área de almacén o logística?, donde la mayoría indica estar de acuerdo con un 43.60% y el 20.0% está totalmente de acuerdo, por otro lado, el 9.10% está en totalmente en desacuerdo y el 12.70% está en desacuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 14.50%, indicando de esta forma que en su mayoría consideran que se evalúa permanentemente el área de almacén.

**Tabla 23****Cumplimiento del horario de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	9,1	9,1	9,1
	En desacuerdo	6	10,9	10,9	20,0
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	8	14,5	14,5	34,5
	De acuerdo	24	43,6	43,6	78,2
	Totalmente de acuerdo	12	21,8	21,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿Se verifica el cumplimiento del horario establecido?, donde la mayoría indica estar totalmente de acuerdo con un 43.60% y el 21.80% está de acuerdo, por otro lado el 9.10% está en totalmente en desacuerdo y el 10.90% está en desacuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 14.50%, indicando de esta forma que en su mayoría consideran que se verifica el cumplimiento del horario establecido.

**Tabla 24****Eficacia de personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	7,3	7,3	7,3
	En desacuerdo	4	7,3	7,3	14,5
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	11	20,0	20,0	34,5

De acuerdo	17	30,9	30,9	65,5
Totalmente de acuerdo	19	34,5	34,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿El personal es eficaz en todas las labores encomendadas?, donde la mayoría indica estar totalmente de acuerdo con un 34.50% y el 30.90% está de acuerdo, por otro lado, el 7.30% está en totalmente en desacuerdo y el 7.30% está en desacuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 20.0%, indicando de esta forma que en su mayoría consideran que el personal es eficaz en las labores encomendadas.

**Tabla 25**

Canal de comunicación adecuado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
En desacuerdo	12	21,8	21,8	23,6
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	14	25,5	25,5	49,1
De acuerdo	21	38,2	38,2	87,3
Totalmente de acuerdo	7	12,7	12,7	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿Existe un canal de comunicación adecuado entre la administración y el personal?, donde la mayoría indica estar de acuerdo con un 38.20% y el 21.80% está en desacuerdo, por otro lado el 1.80% está en totalmente en desacuerdo y el 12.70% está en totalmente de acuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 25.50%, indicando de esta

forma que en su mayoría consideran que existe un canal de comunicación adecuado entre la administración y el personal.

**Tabla 26**

Cámaras de seguridad en puntos estratégicos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	2	3,6	3,6	3,6
En desacuerdo	5	9,1	9,1	12,7
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	21	38,2	38,2	50,9
De acuerdo	19	34,5	34,5	85,5
Totalmente de acuerdo	8	14,5	14,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿Se cuenta con cámaras de seguridad en puntos estratégicos?, donde la mayoría indica estar de acuerdo con un 34.50% y el 9.10% está en desacuerdo, por otro lado el 3.60% está en totalmente en desacuerdo y el 14.50% está en totalmente de acuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 38.20%, indicando de esta forma que en su mayoría consideran que se cuenta con cámaras de seguridad en puntos estratégicos.

#### **4.1.5. Identificar el nivel de economía aplicado por las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018.**

Para analizar este objetivo se muestran las siguientes tablas desde la Tabla 27 hasta la Tabla 32 en la que se muestran las respuestas a las preguntas relacionadas con la identificación del nivel de economía aplicado por las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018. Dichos resultados de forma conjunta indican que las mercaderías se compran de acuerdo a lo

presupuestado, de igual forma sucede con la compra de suministros, también mencionan que si se logra los objetivos utilizando menos recursos materiales, menos recursos humanos y financieros.

**Tabla 27**

Adquisición de mercaderías de acuerdo a lo presupuestado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	9	16,4	16,4	16,4
En desacuerdo	6	10,9	10,9	27,3
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	9	16,4	16,4	43,6
De acuerdo	18	32,7	32,7	76,4
Totalmente de acuerdo	13	23,6	23,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿Las mercaderías se obtienen al costo de acuerdo a lo presupuestado?, donde la mayoría indica estar de acuerdo con un 32.70% y el 10.90% está en desacuerdo, por otro lado el 16.40% está en totalmente en desacuerdo y el 23.60% está en totalmente de acuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 16.40%, indicando de esta forma que en su mayoría consideran que las mercaderías se obtienen de acuerdo a lo presupuestado.

**Tabla 28**

Adquisición de suministros de acuerdo a lo presupuestado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	Totalmente en desacuerdo	4	7,3	7,3	7,3
	En desacuerdo	6	10,9	10,9	18,2
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	10	18,2	18,2	36,4
	De acuerdo	19	34,5	34,5	70,9
	Totalmente de acuerdo	16	29,1	29,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿Los suministros se obtienen al costo de acuerdo al presupuesto?, donde la mayoría indica estar de acuerdo con un 34.50% y el 10.90% está en desacuerdo, por otro lado el 7.30% está en totalmente en desacuerdo y el 29.10% está en totalmente de acuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 18.20%, indicando de esta forma que en su mayoría consideran que los suministros que se obtienen son de acuerdo a lo presupuestado.

**Tabla 29**

Objetivos alcanzados utilizando menos recursos materiales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	12,7	12,7	12,7
	En desacuerdo	5	9,1	9,1	21,8
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	9	16,4	16,4	38,2
	De acuerdo	20	36,4	36,4	74,5
	Totalmente de acuerdo	14	25,5	25,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿Se logra los objetivos utilizando menos recursos materiales?, donde la mayoría indica estar de acuerdo con un 36.40% y el 9.10% está en desacuerdo, por otro lado el 12.70% está en totalmente en desacuerdo y el 25.500% está en totalmente de acuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 16.40%, indicando de esta forma que en su mayoría consideran que si se logra los objetivos utilizando menos recursos materiales.

**Tabla 30**

Objetivos alcanzados utilizando menos recursos humanos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	3	5,5	5,5	5,5
En desacuerdo	7	12,7	12,7	18,2
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	12	21,8	21,8	40,0
De acuerdo	18	32,7	32,7	72,7
Totalmente de acuerdo	15	27,3	27,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿Se logra los objetivos utilizando menos recursos humanos?, donde la mayoría indica estar de acuerdo con un 32.70% y el 12.70% está en desacuerdo, por otro lado el 5.50% está en totalmente en desacuerdo y el 27.30% está en totalmente de acuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 21.80%, indicando de esta forma que en su mayoría consideran que se logra los objetivos utilizando menos recursos humanos.

**Tabla 31**

Fluctuación de los recursos financieros



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	16,4	16,4	16,4
	En desacuerdo	4	7,3	7,3	23,6
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	9	16,4	16,4	40,0
	De acuerdo	19	34,5	34,5	74,5
	Totalmente de acuerdo	14	25,5	25,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿La fluctuación de los recursos financieros asegura la operatividad de la empresa?, donde la mayoría indica estar de acuerdo con un 34.50% y el 7.30% está en desacuerdo, por otro lado el 16.40% está en totalmente en desacuerdo y el 25.50% está en totalmente de acuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 16.40%, indicando de esta forma que en su mayoría consideran que la fluctuación de los recursos financieros aseguran la operatividad de la empresa.

**Tabla 32**

Sueldo del personal de acuerdo al promedio del mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	10,9	10,9	10,9
	En desacuerdo	7	12,7	12,7	23,6
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	10	18,2	18,2	41,8
	De acuerdo	18	32,7	32,7	74,5
	Totalmente de acuerdo	14	25,5	25,5	100,0

---

Total	55	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

---

Nota. Esta tabla muestra la respuesta a la pregunta ¿Los sueldos del personal son el promedio del mercado?, donde la mayoría indica estar de acuerdo con un 32.70% y el 12.70% está en desacuerdo, por otro lado el 10.900% está en totalmente en desacuerdo y el 25.50% está en totalmente de acuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 18.20%, indicando de esta forma que en su mayoría consideran que los sueldos del personal son promedio al mercado.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

Los resultados se presentan de acuerdo a los objetivos específicos, los mismos que son tres y que contribuyen a dar respuesta o solución al problema general de la investigación, a continuación, las conclusiones:

Respecto a la identificación del nivel de eficiencia en el uso de recursos de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018. Dichos resultados de forma conjunta indican que existe una racionalización de acuerdo a lo presupuestado, que existe un adecuado nivel de productividad, y que los objetivos se logran reduciendo costos, optimizando recursos materiales y humanos. En lo relacionado a la optimización de los recursos humanos la mayoría indica estar totalmente de acuerdo con un 41.80 % y el 25.50% está de acuerdo, por otro lado el 10.90% está en desacuerdo y el 7.30% está totalmente en desacuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 14.50%, mostrando de esta forma que en su mayoría considera que se logra objetivos optimizando la utilización de recursos humanos, sin embargo un 7.30% y 10.90% está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, sumando entre estos dos últimos un 18.20%.

En lo concerniente a la identificación del nivel de eficacia en el cumplimiento de los objetivos de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018. Dichos resultados de forma conjunta indican que se logran los objetivos operacionales de la empresa, así como los objetivos propuestos por la gerencia o administración son alcanzables, también existe una permanente evaluación del área de almacén, se verifica el cumplimiento del horario de trabajo y el personal es eficaz, caso contrario ocurre con los objetivos de inversión donde la mayoría indica que no se cumplen, como tampoco se cumple con la adecuada selección del personal.

Encontrando en lo relacionado al logro de los objetivos operacionales, la mayoría indica estar totalmente de acuerdo con un 34.50 % y el 23.60% está en desacuerdo, por otro lado, el 1.80% está de totalmente en desacuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 40.00%, mostrando de esta forma que en su mayoría consideran que se logran los objetivos operacionales

Sobre la identificación del nivel de economía aplicado por las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018. Dichos resultados de forma conjunta indican que las mercaderías se compran de acuerdo a lo presupuestado, de igual forma sucede con la compra de suministros, también mencionan que sí se logra los objetivos utilizando menos recursos materiales, menos recursos humanos y financieros. Al respecto en lo relacionado a la adquisición de las mercaderías de acuerdo a lo presupuestado, la mayoría indica estar de acuerdo con un 32.70% y el 10.90% está en desacuerdo, por otro lado el 16.40% está en totalmente en desacuerdo y el 23.60% está en totalmente de acuerdo, mientras que un porcentaje significativo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 16.40%, indicando de esta forma que en su mayoría consideran que las mercaderías se obtienen de acuerdo a lo presupuestado.

#### **4.2 Recomendaciones**

Se recomienda a las Pymes de la ciudad de Tarapoto, considerar los aspectos significativos de esta investigación tales como los niveles de productividad, el logro de los objetivos optimizando el uso de los recursos materiales y los recursos humanos, a fin de mejorar la eficiencia en el uso de los recursos de la entidad.

También se recomienda a las Pymes de la ciudad de Tarapoto, considerar los aspectos significativos de esta investigación tales como el logro de los objetivos operacionales, de inversión y los propuestos por la alta gerencia, para mejorar la eficacia en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

En cuanto a la economía aplicada en la gestión de las Pymes, se recomienda considerar los aspectos significativos de esta investigación tales como la adquisición de las mercaderías y suministros a precios bajos pero sin dejar de considerar la calidad de los mismos y de acuerdo a lo presupuestado, para mejorar la economía y con la finalidad de que puedan maximizar los recursos de la entidad.

## Referencias

- Cadena, J. (2017). *Auditoria de Gestión al Departamento Administrativo y Gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Santo Domingo, 2015*. Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Congreso Nacional del Ecuador. (2002). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, (00), 35. Retrieved from [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
- Duran, D., Llopart, X., & Redondo, R. (1996). Auditoría de Gestión. *Universidad de Barcelona*, 14.
- Federacion Internacional de Contadores. (2010). *Guía para el uso de las Normas Internacionales de Auditoría en auditorías de Pequeñas y Medianas Empresas - Volumen I*. New York.
- Graig, M., & De Backer, P. (1994). Auditoría de Gestión. Ediciones Folio España, Madrid 1994.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). Directorio Central de Empresas y Establecimientos. Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Insuasti, F. (2016). *Auditoría de Gestión en el Gobierno Provincial de Imbabura Para Evaluar el Cumplimiento de los Objetivos, Metas y Estrategias Establecidas en el Plan Estratégico del año 2015*. Universidad Tecnica del Norte.
- Izquierdo, J., & González, R. (2015). El cumplimiento de los principios de economía, eficacia y eficiencia en la gestión de fondos públicos destinados a la enseñanza primaria en la Comunitat Valenciana. *Auditoria Publica*, 65(65), 31–40. Retrieved from <http://www.auditoriapublica.com/larevista.php?id=73#LaHemeroteca>
- López, A., & Ortiz, D. (2004). Los indicadores de gestión y el control de eficiencia del sector

público. *Revista Española de Control Externo*, 189–218.

Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión* (Tercera Ed).

Mejía, K., & Valencia, G. (2010). *Auditoría de Gestión en Pymes*. Universidad de Cuenca.

Molina, R. (2014). ¿Podrían las auditorías voluntarias mejorar la gestión de las Pymes?

*Revista Lidera*, 4.

Tribunal de Cuentas Europeo. (2017). *Manual de Auditoría de Gestión*, 99.

Anexos

Anexo N° 01. Matriz de Operacional

<b>TÍTULO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Auditoria de gestión, una herramienta para medir la eficiencia, economía y eficacia de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018.</b>	Auditoria de gestión	Eficiencia en el uso de los recursos	Racionalización del uso de los recursos
			Nivel de productividad (output e input)
			Logro de objetivos optimizando la utilización de los medios
			Planificación de compra de mercadería
			Salida de mercadería
			Grado de consecución de los objetivos
	Auditoria de gestión	Eficacia en el cumplimiento de los objetivos	Grado de coherencia de los objetivos programados
			Evaluación de competencia profesional
			Evaluación de las actividades del área de almacén
			Verificación del cumplimiento de horarios establecidos
			Implementación de un sistema de cámaras de seguridad
			Obtención apropiada de recursos humanos
Economía	Economía	Obtención apropiada de recursos físicos	
		Obtención apropiada de recursos financieros	



Anexo N° 02. Matriz de Consistencia

<b>TÍTULO</b>	<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>Diseño</b>
	<b>General</b>	<b>General</b>	
<b>Auditoria de gestión, una herramienta para medir la eficiencia, economía y eficacia de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018</b>	¿Por qué la auditoria de gestión es una herramienta útil para medir la eficiencia, economía y eficacia de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018?	Mostrar que la auditoría de gestión es una herramienta útil para medir la eficiencia, economía y eficacia de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018.	La investigación es de tipo cualitativa y de diseño no experimental.
	<b>Específicos</b>	<b>Específicos</b>	
	¿Cuál es el nivel de eficiencia en el uso de recursos de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018?	Identificar el nivel de eficiencia en el uso de recursos de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018.	
	¿Cuál es el nivel de eficacia en el cumplimiento de los objetivos de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018?	Identificar el nivel de eficacia en el cumplimiento de los objetivos de las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018.	
	¿Cuál es el nivel de economía aplicado por las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018?	Identificar el nivel de economía aplicado por las Pymes de la ciudad de Tarapoto, 2018.	

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**ENCUESTA**

La presente encuesta es parte de una tesis para optar al título profesional de Contador Público en la Universidad Peruana Unión. Por favor, sírvase responder cada uno de los ítems, que será de mucha importancia para la investigación, muy agradecido por su respuesta, le deseo muchas bendiciones.

**I. Datos Generales**

1. Régimen Tributario		2. Tipo de empresa		3. Experiencia en el mercado		4. Cargo	
RMT	<input type="checkbox"/>	EIRL	<input type="checkbox"/>	Menos de 5 años	<input type="checkbox"/>	Titular Gerente	<input type="checkbox"/>
RG	<input type="checkbox"/>	SAC	<input type="checkbox"/>	Más de 5 hasta 10 años	<input type="checkbox"/>	Gerente	<input type="checkbox"/>
		SA	<input type="checkbox"/>	Más de 10 hasta 20 años	<input type="checkbox"/>	Contador	<input type="checkbox"/>
		SCRL	<input type="checkbox"/>	Más de 20 años	<input type="checkbox"/>	Administrador Encargado	<input type="checkbox"/>
		Otro	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>

**II. PREGUNTAS.** Marque con una " X " según corresponda

N°	EFICIENCIA	RESPUESTA				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿Los recursos se racionalizan adecuadamente por consumo y presupuesto?					

2	¿El nivel de productividad es el adecuado porque satisfacemos la demanda interna?					
3	¿El nivel de productividad es el adecuado porque satisfacemos la demanda externa?					
4	¿Se logra los objetivos optimizando la utilización de los medios financieros?					
5	¿Se logra los objetivos optimizando la utilización de los medios materiales?					
6	¿Se logra los objetivos optimizando la utilización de los recursos humanos?					
7	¿La compra de mercaderías o suministros es planificada?					
8	¿La compra de activos o herramientas es planificada?					
9	¿Las entradas de mercaderías o productos es supervisada?					
10	¿Las salidas de mercaderías o productos es supervisada?					

N°	EFICACIA	RESPUESTA				
		Total mente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Total mente de acuerdo
11	¿Se logran los objetivos operacionales de la empresa?					
12	¿Se logran los objetivos de inversión de la empresa?					
13	¿Los objetivos propuestos por la alta gerencia o administración son alcanzables?					
14	¿Los objetivos guardan relación con actividades o acciones encomendadas?					
15	¿Se realiza una adecuada selección del personal para asegurar el logro de los objetivos?					
16	¿Se evalúa permanentemente el área de almacén o logística?					
17	¿Se verifica el cumplimiento del horario establecido?					
18	¿El personal es eficaz en todas las labores encomendadas?					

19	¿Existe un canal de comunicación adecuado entre la administración y el personal?					
20	¿Se cuenta con cámaras de seguridad en puntos estratégicos?					

N°	ECONOMÍA	RESPUESTA				
		Total mente en desac uerdo	En desac uerdo	Ni de acuerd o Ni en desacu erdo	De acu erd o	Total mente de acuer do
21	¿Las mercaderías se obtienen al costo de acuerdo a lo presupuesto?					
22	¿Los suministros se obtienen al costo de acuerdo a lo presupuesto?					
23	¿Se logra los objetivos utilizando menos recursos materiales?					
24	¿Se logra los objetivos utilizando menos recursos humanos?					
25	¿La fluctuación de los recursos financieros asegura la operatividad de la empresa?					
26	¿Los sueldos del personal son el promedio del mercado?					