



Universidad Nacional
Federico Villarreal

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

TESIS

**“APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA EFICACIA DE
LA TOMA DE DECISIONES EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO
EN EL PERÚ”**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTOR EN CONTABILIDAD

AUTOR:

CARLOS DAVID BERNALDO FAUSTINO

ASESOR:

PH. D. DR. CUMPÉN VIDAURRE ROBERTO

LIMA-PERU

2019

Dedicatoria:

Lo dedico muy especialmente a mis padres y todos mis familiares, quienes con su apoyo, afecto, paciencia y comprensión me incentivaron hacia la culminación de este anhelado trabajo.

El Autor

Agradecimiento:

A todas las autoridades de la Escuela de Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Federico Villareal, ya que son los responsables que podamos mejorar nuestro nivel académico y especialmente a los catedráticos, por su apoyo, enseñanza y orientación, para culminar exitosamente con este Trabajo de Investigación

El Autor

Índice

Índice.....	4
Resumen.....	7
Abstrac	9
I. Introducción.....	11
1.1 Planteamiento del Problema	13
1.2 Descripción del Problema	14
1.3 Formulación del Problema.....	15
1.3.1 Problema General.....	15
1.3.2 Problemas Específicos	15
1.4 Antecedentes	16
1.5 Justificación de la Investigación	22
1.6 Limitaciones de la Investigación	23
1.7 Objetivos.....	23
1.7.1 Objetivo General.....	23
1.7.2 Objetivos Específicos.....	23
1.8 Hipótesis	23
1.8.1 Hipótesis General.....	23
1.8.2 Hipótesis Específicas	24
II. Marco Teórico	25
2.1 Teorías generales relacionadas con el tema	25
2.1.1 Sistema de control interno.....	25
2.1.2 Eficacia de la toma de decisiones	57
2.2 Marco Conceptual.....	85
III. Método	90
3.1 Tipo de Investigación.....	90

3.2 Población y Muestra	91
3.3 Operacionalización de Variables	91
3.4 Instrumentos.....	92
Procedimientos.....	92
1.2 Análisis de datos.....	93
3.7 Consideraciones éticas	94
IV. Resultados.....	95
4.1 Contrastación de hipótesis	95
4.2 Análisis e interpretación	99
4.2.1 Controles operativos y auditorías internas.....	99
4.2.2 Aplicación adecuada del Sistema de Control Interno.....	101
4.2.3 Periodo de aplicación del Sistema de Control Interno	104
4.2.4 Aplicación del Sistema de Control Interno.....	106
4.2.5 Toma de decisiones eficaz.....	108
4.2.6 Sistema de Control Interno mejoraría la toma de decisiones	110
4.2.7 Factores organizacionales del Sistema de Control Interno.....	112
4.2.8 Elementos procesales del Sistema de Control Interno.....	114
4.2.9 Identificación de alternativas para la toma de decisiones.....	116
4.2.10 Implantación de disposiciones para la toma de decisiones.....	118
4.2.11 Influencia de los factores organizacionales en la identificación de alternativas para la toma de decisiones	120
4.2.12 Influencia de los elementos procesales en la implantación de disposiciones para la toma de decisiones	122
V. Discusión de resultados.....	124
VI. Conclusiones.....	126
6.1 Conclusiones generales	126
6.2 Conclusiones específicas.....	126
VII. Recomendaciones	127

VIII. Referencias.....	128
IX. ANEXOS	131
Anexo: 1 Ficha técnica de los instrumentos a utilizar	132
Anexo: 2 Matriz de Consistencia.....	133
Anexo: 3 Validación y confiabilidad de instrumentos	134

Resumen

El problema que se planteó en el presente trabajo **“APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA EFICACIA DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL PERÚ”** se sustenta en reconocer el valor normativo que genera el Control Interno en las Cooperativas.

Donde se planteó el reconocimiento de la aplicación de un sistema de control interno, para el cual se asumió una muestra significativa de Cooperativas, los mismos que fueron encuestados metodológicamente durante el año 2009.

Para el presente trabajo se asumió el método descriptivo; el mismo que se complementa con la estadística, análisis, síntesis, deductivo, inductivo, para esta manera contrarrestar los resultados y la demostración de la hipótesis propuesta en la investigación y las conclusiones como resultado final, en el cual se intentó de resaltar la importancia el sistema de control interno.

El reconocimiento de las necesidades se ve por el tratamiento de la aplicación del sistema de control interno y la eficacia de toma de decisiones, la demostración se ve en los resultados que significa mucha importancia para asumir las metas, programas en las cooperativas y recursos humanos.

El objetivo de esta investigación fue demostrar la aplicación de un Sistema de Control Interno que influya en la eficacia de la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú, se ha visto necesario desarrollar aspectos teóricos, metodológicos y prácticos para poder encontrar solución a esta realidad problemática.

Palabras Claves: Control Interno, Eficacia, toma de decisiones y Cooperativas de ahorro

Abstrac

The issue raised in this paper "APPLICATION OF INTERNAL CONTROL SYSTEM AND THE EFFECTIVENESS OF DECISION MAKING IN THE CREDIT UNIONS IN Junín department" is based on recognition of the normative value generated by the Internal Control in Cooperatives.

Where the recognition of the application of an internal control system, for which a significant sample of Cooperatives, the same who were surveyed in 2009 methodologically assumed was raised.

For this work the descriptive method was assumed; it is complemented with statistics, analysis, synthesis, deductive, inductive, thus counter to the results and the demonstration of the proposed hypothesis in the research and findings as a final result, which attempted to highlight the importance internal control system.

Recognizing the need for treatment is the application of the system of internal control and effectiveness of decision making, the show looks at the results mean much importance to assume goals, cooperative programs and human resources.

The objective of this research was to demonstrate the application of an internal control system that influence the effectiveness of decision-making in the Credit Unions in the Perú, it has been necessary to develop theoretical, methodological and practical aspects to find a solution to this problem actually.

Keywords: Internal Control, Efficiency, Decision, Making and unions

I. Introducción

El presente estudio relacionado a la Aplicación de un Sistema de Control Interno y la Eficacia de la Toma de Decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú; se ha desarrollado en cuatro grandes capítulos donde se ha empleado la metodología, marco teórico conceptual, análisis o procesamiento de los datos y finalmente las conclusiones y recomendaciones del estudio.

El **Capítulo I**, se refiere al Planteamiento del Problema; donde se utilizó la Metodología de la investigación científica para desarrollar la tesis; el mismo que fue empleado desde los antecedentes, planteamiento del problema, objetivos, justificación, alcances y limitaciones y la definición de variables.

El **Capítulo II**, desarrolla el Marco Teórico; el cual abarco las teorías generales relacionadas con el tema, las bases teóricas especializadas sobre el tema, el marco conceptual y la Hipótesis.

El **Capítulo III**, hace referencia al Método; donde se desarrolló el tipo, diseño de la investigación, la estrategia de prueba de hipótesis, las variables, la población, la muestra, las técnicas de investigación, los instrumentos de recolección de datos y el procesamiento y análisis de datos.

El **Capítulo IV**, contiene la Presentación de los Resultados; en él desarrollamos la situación analítica de las variables, análisis e interpretación de los resultados obtenidos y contrastamos la hipótesis.

El **Capítulo V**, Discusión; incluye, conclusiones y recomendaciones. Asimismo, se acompaña las Referencias bibliográficas utilizada para el estudio; aprovecho esta oportunidad para expresar mi gratitud a las personas e instituciones que de una u otra forma han contribuido decididamente a la cristalización de este trabajo.

1.1 Planteamiento del Problema

En las Cooperativas de Ahorro y Crédito es indispensable el Departamento de Auditoría Interna, donde esta se constituye una ayuda efectiva del Consejo de Vigilancia y de Gerencia aportando el valor agregado.

El departamento de Auditoría Interna, a través del Sistema de Control Interno permitirá evaluar las acciones adoptadas por la Gerencia y el personal que cuenta la cooperativa y cómo influirá en la eficacia para la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.

En las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú no le toman mucha importancia al Departamento de Auditoría Interna, dentro de su estructura organizacional no los consideran y las algunas áreas de igual manera a pesar que la FENACREP así lo dispone, por el ello la aplicación de un Sistema de Control Interno que permitirá a estructurar y modificar sus Manuales de Organizaciones y Funciones creando directivas por áreas para el buen funcionamiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.

Los funcionarios tienen que preocuparse por la comunicación oportuna, apropiada y objetiva, dando importancia a las situaciones que realmente tengan valor, no tomando mayor importancia a los temas que podrían ser insignificantes. En tal sentido, a fin de mejorar u optimizar las relaciones de Auditoría Interna con los otros departamentos de la entidad, ésta deberá establecer una dirección directa entre los objetivos de auditoría y los objetivos de la Cooperativa y que el trabajo de auditoría sea debidamente comprendido por todas las áreas.

En tal sentido, la actitud de aplicar un sistema de control tiene por finalidad “neutralizar o disminuir las posibilidades de que los riesgos se concreten”. Cabe señalar que las entidades que operan en el sistema financiero y de seguros, se someten al marco de regulación y supervisión que prescribe la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y seguros (Ley N° 26702 del 09.12.96) y en caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito están sujetas a la supervisión de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú FENACREP.

El Control Interno es un aspecto importante dentro de toda entidad este tema de investigación ha merecido especial atención por la autora como profesional del campo contable y que el Control Interno se constituye parte esencial de la misma.

1.2 Descripción del Problema

El estudio de las organizaciones de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, que se encuentran en el Perú, definida como una organización de capital, tecnología y trabajo por la prestación de servicio financiero, asimismo como una entidad cuya actividad consiste en recibir las aportaciones de los socios en forma de depósito y otras obligaciones para transferirlos en forma de préstamos a los mismos socios, el cual está compuesto por el capital de los mismos así como los intereses captados por la actividad. De los fondos recibidos deben reservar una cantidad suficiente para el pago liquidación de socios que renuncien a la Cooperativa.

Mediante la investigación, detecté la carencia de información por parte de las diversas áreas que hay dentro de la cooperativa ya que no cuentan con reglamentos, manuales de funciones que cada área o responsable que tome el criterio de aplicar un Sistema de Control Interno y que a través del empleo de papeles de trabajo sustenten la opinión debidamente respaldado; en gran parte de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú, que está vinculado a nuestra profesión dado que las normas, a pesar que la objetividad de los elementos de juicio referidos y de las NICs NAGAS, NAGU, NIAS, SAS, etc., que se puede establecer al respecto, puede complementar significativamente los mecanismos de Control Interno.

1.3 Formulación del Problema

1.3.1 Problema General

¿De qué manera la aplicación de un Sistema de Control Interno influirá en la eficacia para la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú?

1.3.2 Problemas Específicos

- 1) ¿Cuáles son los factores organizacionales del sistema de control interno que influyen en la identificación de alternativas para la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú?

- 2) ¿Cuáles son los elementos procesales del Sistema de Control Interno estratégico que influyen en la implantación de disposiciones para la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú?

1.4 Antecedentes

Según la revista informativa Caballero Bustamante manifiesta que: Algunos autores afirman que los orígenes de la auditoría de los estados financieros “se remontan a la segunda mitad del siglo XIX, en Gran Bretaña, extendiéndose posteriormente a los Estados Unidos de América y a otros países de lengua Inglesa. Aseguran que la práctica de la auditoría se consolida en la primera mitad del siglo XX, introduciéndose progresivamente en países de Europa Continental. Otros autores sostienen, que la auditoría, como un procedimiento de control de las operaciones de naturaleza económica se remonta a los tiempos más remotos. Abdon Bas Bernabéu y Ramón Fernández Martín, investigadores Españoles, aseveran que los imperios Egipcios y Chino y los diversos Estados Mesopotámicos disponían ya de funcionarios encargados de controlar la buena gestión y la honradez de los funcionarios gubernamentales”. (p.E-5)

Por otro lado, dentro de ésta oscultación bibliográfica, se encuentra también que la Constitución Política del año 1979 le da un carácter prioritario, tal es así que en su Art. N° 116, dice lo siguiente “El Estado promueve y protege el libre desarrollo del cooperativismo y la autonomía de las empresas cooperativas”.

Según Quispe, M. Asociados (1999) indica que: “Los Estados Financieros son de responsabilidad de la administración. Esta responsabilidad incluye el mantenimiento de los registros contables y controles internos adecuados, la selección y aplicación de políticas contables apropiadas, el desarrollo de estimaciones contables y la protección de los activos de la entidad. La responsabilidad del auditor es proporcionar una seguridad

razonable de que los estados financieros han sido presentados adecuadamente en todos sus aspectos materiales e informar sobre ellos. “(p.141)

También nos señala que: “Los estados financieros provee información en torno a la situación financiera y los resultados de las operaciones de la entidad. Los datos consignados en tales estados son las representaciones de la administración, de manera explícita o implícita. Estas son conocidas como aseveraciones sobre los estados financieros.” (p.142)

Según Bravo, M. (1996) manifiesta que: “El concepto moderno de la Auditoría comprende mucho más allá del dominio tradicional de la Auditoría Independiente acostumbrada, hasta el examen de la dirección interna – moderna la inspección de los registros contables compilados mecánicamente, la clasificación y evaluación integral de datos y sus documentos afines y al uso de estadísticos en la selección de análisis y muestras de auditoría.” (p.19-20)

Hidalgo, J. (1997), señala: “El término Estados Financieros tal como lo define el International Accounting Standart Commite; abarca el Balance General, el Estado de Resultado o de Ganancias y Pérdidas, el Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, el Estado de Flujos de Efectivo, las notas y cualquier otro que conlleve a una información explicativa de los Estados Financieros. En nuestro país se incluye los dos últimos estados”. (p.18)

Ralp, K. y Stewart M. (1992), indica: El balance general es un estado financiero “llamado comúnmente balance, se conoce con varios nombres. Algunos son los

siguientes: balance general; estado de situación financiera; estado de inversiones; estado de activo, pasivo y capital, y estado de recursos y obligaciones.” (p.45)

Flores, J. (2005), señala que: “El flujo de efectivo, según la NIC N° 7 Estado de Flujo de Efectivo, es un estado que revela información sobre los ingresos y salidas en efectivo de caja provenientes de actividades de operación, que son las principales actividades productoras de ingresos para la empresa; inversión, que son las adquisiciones y disposiciones de activos a largo plazo y de otras inversiones no incluidas entre los equivalentes en efectivo; y financiación, que son las actividades que producen cambios en el tamaño y la composición del capital propio y del endeudamiento de la empresa.” (p.658)

Chapi, P. (2000), manifiesta que: “El significado de la expresión de Principios Contables Generalmente Aceptados (PCGA) ha variado a lo largo del tiempo. Originalmente, se refería a las políticas y procedimientos contables que se usaban más ampliamente en la práctica. Conforme los organismos estipuladores de normas y las organizaciones profesionales se fueron involucrando cada vez más en el registro de prácticas y fueron recomendando prácticas preferentes, la expresión paso a referirse a lo particular a los pronunciamientos que emite cada organismo contable, como el Comité de Procedimientos Contables y la Junta de Principios Contables, ambos del AICPA, y, más recientemente, FASB, hoy, los boletines de investigación sobre contabilidad del AICPA. Otros, como las declaraciones e interpretaciones de FASB la siguen editando organizaciones contables.” (p.09)

Según el Colegio de Contadores Públicos de Lima indica que: “Es el examen independiente de los Estados Financieros o de la Información financiera relacionada de una entidad, tenga esta o no fines de lucro, y sin considerar su dimensión o forma legal, cuando dicho examen se lleva a cabo con el propósito de expresar una opinión sobre los estados o información mencionados”. (p.21)

Vásquez, J. (1993), “El examen de los estados financieros obliga al auditor independiente a revisar muchos aspectos de las actividades y los procedimientos de una organización. Como consecuencia, está en situación de aconsejar a sus clientes. Sobre las mejoras que se requiere en los controles internos, así como de hacer sugerencias constructivas sobre asuntos financieros, tributarios y otros aspectos operativos.” (P.44-45)

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1996) manifiesta que: “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.” (p.42)

“El auditor debe evaluar y aprobar los controles de información financiera para cada aseveración en cada partida o cuenta significativa de los estados financieros. El primer paso es desarrollar objetivos de control para controles de información financiera, con el fin de establecer los tipos de errores que pudieran ocurrir en cada aseveración significativa en cada cuenta o partida significativa. Uno o más errores potenciales pueden ocurrir en cada aseveración de los estados financieros.” (p.199)

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1996) nos manifiesta que: “En todos los trabajos de auditoría el auditor debe comprender todas las políticas y procedimientos de Control Interno que afectan a los Estados Financieros. Esto requiere conocimiento de las políticas y procedimientos concernientes al registro, proceso, resumen, y revelación de información financiera que guarda uniformidad con las afirmaciones comprendidas en los estados financieros. Por consiguiente, el auditor necesita comprender las políticas y procedimientos de control interno establecidos para implementar la probabilidad que los estados financieros se preparen en conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.” (p.7.17)

Para efectuar una auditoría eficiente y efectiva, el auditor independiente debe comprender el sistema de control interno del cliente. El grado de confianza que el auditor puede depositar en este sistema depende de un número de factores entre los que se incluye el ambiente de control y el diseño del sistema contable. Las suficientes declaraciones de Normas de Auditoría y una guía de auditoría AICPA: (p.7.05)

“La segunda norma de ejecución de trabajo requiere “que se obtenga una comprensión suficiente del control interno para planear la auditoría y determinar la naturaleza, momento, y alcance de las pruebas a hacerse” SAS-55 se emitió para dar pautas específicas para lograr el objetivo establecido en la segunda norma. SAS-55 describe así el control interno (AU 319.06)” (p.7.07)

“Elegimos una alternativa que nos parezca suficientemente racional que nos permita más o menos maximizar el valor esperado luego de resuelta nuestra acción.

Emitimos en silencio un plan de control, que nos goma en la toma de decisiones, incluyendo decisiones relacionadas con modificar ese plan de control. Demostramos nuestra inteligencia en este proceso en funcionamiento”

El examen al Sistema de Control Interno es fundamental para determinar la profundidad del examen de auditoría. El Control Interno es una expresión que se utiliza para describir las acciones que adoptan las autoridades superiores de una empresa o entidad para evaluar y dar seguimiento a las operaciones financieras o administrativas. Se puede definir de la siguiente manera:

"Es un proceso continuo realizado por las autoridades superiores y otros funcionarios o empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable de que se están cumpliendo los siguientes objetivos:

Promoción de la eficiencia eficacia y economía en las operaciones y calidad en los servicios.

Proteger y conservar los recursos de la entidad contra cualquier pérdida, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas reguladoras de las actividades de la entidad.

Elaborar información financiera válida y confiable y presentarla con oportunidad".

“En la toma de decisiones la experiencia es un elemento clave puesto que las decisiones deben tomarse sobre una realidad altamente compleja debido al enorme número de variables que entran en juego.”

La eficacia "el cumplimiento de objetivos”.

Según Koontx, H y Weihrich, H. (1999) nos manifiesta que: “Para tomar decisiones acertadas, es mejor basarse en la frialdad y objetividad de los datos, más que intuiciones, deseos y esperanzas. Los datos, plantean varios problemas. El modo de obtenerlos, su fiabilidad y darles una interpretación adecuada. El sistema de gestión de la calidad, mejora la calidad de la información obtenida, y mejora los cauces para su obtención. Con buena información, se pueden hacer estudios y análisis de futuro, y mejora del producto a corto plazo. Otro problema que presentan los datos, es su aceptación por parte de los miembros de la organización. Los datos, son fríos y basados en hechos reales. Por tanto, son objetivos. Quien no quiera aceptar los resultados, debe de realizar un esfuerzo para mejorar por sí mismo los datos, hasta obtener el resultado esperado o exigido.”

1.5 Justificación de la Investigación

La Aplicación de un Sistema de Control Interno en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú, es necesaria para el desarrollo económico de las Cooperativas a través de la Eficacia que les permitirá a Tomar Decisiones para mejorar su organización por medio de los controles de la Auditoría Interna e incrementar sus créditos para ser más competitivos en el mercado ya que la globalización ha expandido las zonas de libre comercio, las operaciones y la competencia.

1.6 Limitaciones de la Investigación

En este trabajo de investigación no se han presentado mayores dificultades que impidan su ejecución.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

Lograr a través de la aplicación de un Sistema de Control Interno la eficacia en la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.

1.7.2 Objetivos Específicos

- 1) Determinar los factores organizacionales del sistema de control interno, que influyen en la identificación de alternativas en la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.

- 2) Aplicar los elementos procesales del Sistema de Control Interno estratégico, que influyen en la implantación de disposiciones de la toma de decisiones, en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.

1.8 Hipótesis

1.8.1 Hipótesis General

La aplicación estratégica del sistema de control interno influye en la eficacia para la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.

1.8.2 Hipótesis Específicas

- 1) Los factores organizacionales del Sistema de Control Interno influyen en la identificación de alternativas para la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.

- 2) Los elementos procesales del Sistema de Control Interno influyen en la implantación de disposiciones para la toma de decisiones financieras en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.

II. Marco Teórico

2.1 Teorías generales relacionadas con el tema

Al consultarse a las bibliotecas de las facultades de Contabilidad a nivel universitario, se ha determinado que con relación al tema materia de investigación, no existen estudios que traten sobre las variables materia del presente, por lo cual considero que el presente trabajo de investigación reúne las condiciones metodológicas suficientes para ser considerados como una investigación “inédita”.

2.1.1 Sistema de control interno

Según El instituto Mexicano de Contadores Públicos (1996) nos indica que: El control interno es un proceso efectuado por la Junta Directiva, la Gerencia u otro personal de la entidad diseñada para proporcionar seguridad razonable en cuenta al logro de los objetivos en las siguientes categorías: a) Confiabilidad de la presentación de información financiera, b) Eficacia y eficiencia de las operaciones, y c) Cumplimiento de las leyes y regularizaciones correspondientes.

(p.42)

El sistema de control interno comprende el ambiente de control y los procedimientos de control, así como el plan de organización y todos los métodos y procedimientos adoptados por la gerencia de la entidad para ayudar al cumplimiento del objetivo administrativo, tanto como sea factible, la dirección ordenada y eficiente de sus actividades, incluyendo el cumplimiento de las políticas administrativas, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registro contables y la preparación oportuna de información financiera confiable. El sistema de control interno se extiende más allá de aquellos aspectos que tiene relación directa con las funciones del sistema de contabilidad. (p.199)

El examen del control interno es la base fundamental sobre la que se apoya la naturaleza, la extensión y la oportunidad de las pruebas de los registros de contabilidad y de los demás procedimientos de auditoría que se aplica en cada caso sobre cada uno de los aspectos de negocio.

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adopta en un negocio para:

- a) La protección de sus activos (función de protección)
- b) Obtención de información financiera correcta y segura (función informativa).
- c) La promoción de la eficiencia de la operación (función de la eficiencia)
- d) Acorde con las políticas de eficiencia prescritas por la dirección de la empresa.

Según Holmes, A. (1992): El "Control Interno", es una expresión utilizada con el objeto de describir todas las medidas adoptada por los accionistas y directores de empresas para dirigir y controlar las operaciones de sus entidades, normalmente para una empresa específica se refiere a su "Sistema de Control Interno" a pesar del hecho de que no existe un sistema definido en forma separada con sus propios procedimientos, normas, manuales, etc., siendo los procedimientos y procesos de Control Interno incluidos en todos los demás sistemas administrativos. (p.952)

Es importante reconocer la necesidad de canalizar en la dirección deseada los esfuerzos de las personas designadas para llevar a cabo la labor de establecer y operar el control. Por lo tanto, aunque existen ciertos principios y requerimientos que deben observarse al establecer las calificaciones y obtener los empleados adecuados, todos los otros elementos de control interno están diseñados para "controlar" las actividades de los funcionarios y empleados de la empresa o entidad.

En otras palabras, el concepto de control se refiere a la acción y no a la forma. Las técnicas específicas empleadas para ejercer un control sobre las operaciones y recursos varían de una empresa o entidad a otra según la magnitud, naturaleza, complejidad y dispersión geográfica de las operaciones de la entidad. Sin embargo, los siguientes pasos básicos deben ser parte de un Sistema de Control Interno eficaz:

- a) Establecer normas, metas u objetivos (criterios).
- b) Analizar el rendimiento y evaluar los resultados (comparación).
- c) Tomar acciones correctivas.

Cada uno de estos pasos implica algún tipo de acción. Su eficacia depende de la competencia y actitud de todos los funcionarios y empleados directamente encargados de llevar a cabo una tarea y de rendir cuenta de los resultados. El proceso administrativo no está en las manos de sólo unos cuantos funcionarios, aun tratándose de organismos pequeños. Cubre todos los niveles de supervisión y su eficacia en el resultado de los esfuerzos de muchos funcionarios y empleados.

1) Ambiente de control interno

Los factores del ambiente de control interno están referidos a:

- Integridad y valores éticos.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Estructura organizacional.
- Políticas de administración de recursos humanos.

2) Procedimientos de control interno

Los procedimientos de control consisten en las políticas y procedimientos adicionales al ambiente de control, que ha establecido la gerencia para proporcionar una razonable certidumbre de que los objetivos específicos de la entidad serán alcanzados.

Los controles internos relacionados con el sistema de control interno están referidos al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Las operaciones se ejecutan de conformidad con la autorización general o específica de la gerencia;
- Todas las operaciones se registran en su oportunidad y por su monto correcto, en las cuentas contables y en el periodo en que se ejecuta, de modo que permitan preparar la información financiera en un marco de políticas contables reconocidas, así como mantener el control contable de los activos;
- El acceso a los activos que permite solo de conformidad con la autorización de la gerencia.
- La comparación de registro contable de los activos con la existencia física de los mismos se hace a intervalos razonables y se toman las acciones apropiadas con respecto a las diferencias encontradas.

3) El proceso de control

La naturaleza de control interno puede ser explicada más claramente como un proceso vinculado directamente al conjunto de las actividades gerenciales. Sus pasos detallados ayudan a identificar y entender el control

en su orientación gerencial como aplicado a casos específicos. El proceso de control interno gerencial puede ser desglosado en los siguientes pasos:

1. La Formulación de Objetivos

El primer paso es determinar lo que se desea lograr normalmente expresado en términos de objetivos. Un objetivo puede ser establecido a un nivel muy elevado en términos generales o puede ser establecido a un nivel inferior en mucho más detalle. Frecuentemente objetivos a niveles más inferiores son considerados como normas. A veces también existen diferencias de opinión sobre la definición de objetivos de metas. En la realidad una definición exacta no es tan importante, lo importante es que en todo caso sea objetivo, meta o norma, existe algo determinado que debe ser logrado y lo importante es la validez del objetivo, meta o norma.

Durante los últimos seis años se ha puesto muy de moda hablar y aplicar "gerencia por objetivos" o "administración de objetivos" a su inicio muchas personas pensaron que esto podría ser una cosa que se puso de moda y después pasaría como tantos otros conceptos que surgen a base de una jerga popular y después de pocos años desaparecen. Sin embargo, parece que especialmente en los países industrializados el concepto de "gerencia de objetivos" se está institucionalizando como un concepto básico de la gerencia. Obviamente cuando se aplica gerencia por objetivos en la empresa se

fortalece el sistema total de control interno gerencial a base de la existencia de un concepto sistemático y lógico de planeamiento.

Según Mantilla, S. (2003) en su libro del Control interno nos indica que: el Sr. George Morrissey manifestó que una autoridad mundialmente conocida "la administración por objetivos y resultados"... implica una identificación clara y precisa de los objetivos y resultados deseados, el establecimiento de un programa realista para lograrlos y la evaluación de la ejecución en términos de resultados medibles al cumplirlos". (p.95)

2. La Medición de los Resultados

Cuando el objetivo ha sido enunciado en términos a través de los cuales puede ser medido, el segundo paso de control es de medir el rendimiento actual. Es necesario determinar los logros en el proceso hacia los objetivos determinados. Esta información respecto al rendimiento necesita disponerse oportunamente a los funcionarios responsables de tomar decisiones. (P.142-148)

3. Comparación del Rendimiento Real con los Objetivos

Esto involucra la comparación con los datos sobre rendimiento real con los objetivos previamente establecidos haciendo posible la identificación de diferencia o variaciones. Este tipo de comparación

puede ser por períodos actuales cortos tanto como períodos más largos. En la práctica esta comparación frecuentemente está combinada con el informe de los resultados a través del informe interno presentado en forma comparativa. (P.161-171)

4. Análisis de las Causas de Diferencias

El siguiente paso es determinar las causas de las diferencias o variaciones informadas, esto incluye la determinación de varios factores que pueden influenciar en los resultados más esfuerzos para medir el efecto de cada elemento de causa.

Se debe determinar en más detalle los motivos de variaciones en las actividades operacionales. Es necesario determinar causas principales tanto como causas subyacentes y a la vez tomar juicios sobre la importancia de factores individuales que resulten ser causas.

5. La Determinación de la Acción Gerencial Apropiaada

Necesariamente el análisis de las causas de diferencias está íntimamente vinculado con la determinación de las acciones gerenciales apropiadas a ser tomadas. En muchos casos el mismo supervisor responsable efectúa dicho análisis, en otros casos, éstos pueden ser efectuados por otra persona quien efectúa recomendaciones para acciones gerenciales. La determinación de la acción gerencial en cualquier evento corresponde a la persona que tiene la responsabilidad básica para las actividades operacionales

involucradas. A este nivel las alternativas disponibles tienen que evaluarse y es necesario tomar juicio sobre qué acciones específicas que debe tomarse.

6. La Toma de Acción

Esta es la implementación de la acción gerencial decidida. Es necesario emitir las instrucciones necesarias de manera que incluye consideración del grado de oportunidad, el nivel de personal y la complejidad de las acciones o tomarse. La acción a ser tomada puede ser algo que se puede corregir rápidamente, por ejemplo, la corrección de un error puede entenderse sobre un largo período por ejemplo, la revisión completa de un sistema. En todo caso, es necesario un seguimiento para determinar por qué la acción ya ha sido tomada completamente y con los resultados deseados.

7. Evaluación Continua

El último paso en el proceso de control es la evaluación de los resultados después de haber llevado a cabo las acciones gerenciales. En efecto esto es una verificación posterior sobre la solidez de los juicios de la acción necesaria y la manera en la cual las acciones fueron tomadas. Esta evaluación continua normalmente en función de la auditoría interna pero también puede ser efectuada por los auditores externos.

4) Elementos de control interno

Esta se puede agrupar en cuatro clasificaciones:

1. Organización

Los elementos del control interno en que intervienen la organización son:

- a. **Dirección;** que asuma la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.
- b. **Coordinación;** que adapte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico.
- c. **División de Labores;** El principio básico del control interno es en este aspecto, que ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en la que se controla su propia operación bajo el mismo principio, el departamento de contabilidad no debe tener funciones de operación o de custodia sino concretar su registro correcto de datos verificando sus respectivas autorizaciones y evidencias de controles aplicables.
- d. **Asignación de Responsabilidades;** que establezca con claridad los nombramientos dentro de la empresa, sus jerarquías y delegué

facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas.

2. Procedimientos

- a. **Planeación y Sistematización.** Es deseable encontrar en uso un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación, la división de labores, el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades.

Estos instructivos usualmente asumen la forma de manuales de procedimientos que tiene por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal, con las prácticas que dan efectos a las políticas de la empresa, uniformar los procedimientos, reducir errores, abreviar el periodo de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas.

- b. **Registros y Formas;** un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, ingresos y gastos.
- c. **Informes;** En este sentido, desde luego, no basta la información periódica de informes internos, sino su estudio cuidadoso por personas con capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias.

3. Personal

Los elementos de esta área que intervienen en el control interno son cuatro:

- a. **Entrenamiento:** El mayor grado de control interno logrado permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado, así como la reducción de ineficiencia y desperdicio.
- b. **Eficiencia.** Después del entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado en cada actividad.
- c. **Moralidad.** Es obvio que la moralidad del personal es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno.
- d. **Retribución.** Es indudable que un personal retribuido adecuadamente se presta mejor a realizar los propósitos de la empresa con entusiasmos y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia que en hacer planes para defraudar al negocio.

4. Supervisión.

No es únicamente necesario el diseño de una buena organización, sino también la vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de su organización. La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diferentes funcionarios y empleados y en forma directa o indirecta.

Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno.

5) Principios de control interno

Entre ellos citaremos:

- a) Debe fijarse la responsabilidad.
- b) La contabilidad y las operaciones deben estar separadas.
- c) Deben utilizarse todas las pruebas disponibles para comprobar la exactitud con el objeto de tener la seguridad de que las operaciones y la contabilidad se llevan en forma exacta.
- d) Ninguna persona individualmente debe tener completamente a su cargo una transacción comercial.
- e) Debe seleccionarse y entrenarse cuidadosamente al personal de empleados.
- f) Si es posible, debe haber rotación entre los empleados asignados a cada trabajo; debe imponerse la obligación de disfrutar de vacaciones entre las personas que ocupan un puesto de confianza.

- g) Las instrucciones de operación para cada puesto deben estar siempre por escrito.
- h) Los empleados deben tener pólizas de fianza, con la finalidad de proteger a la empresa y actuar como un disuasivo psicológico en el caso de un empleado en tributación.
- i) No deben exagerarse las ventajas de protección que presta el sistema por sí solo no probará una omisión, un asiento equivocado o la falta de honradez.
- j) Debe hacerse uso de las cuentas de control con la mayor amplitud posible.
- k) Debe hacerse de uso de equipo mecánico (informático) siempre que este se factible.

6) **Objetivos del control interno**

Básicamente son tres:

1. **Información:** constante, completa y oportuna que es fundamental para el desarrollo de la empresa ya que significa la base para las decisiones gerenciales y la formulación de planes futuros.
2. **Protección:** que represente el más claro objetivo, porque es la protección de los intereses del negocio tanto contra debilidades humanas (desfalcos y otros), como el de cobertura de seguros para proteger particularmente al activo fijo de la entidad.

3. **La eficiencia de operación:** que actualmente es uno de los objetivos que atraen la atención de los hombres de negocios preocupados en mejorar la productividad de las empresas.

7) **Confianza del auditor en el sistema de control interno**

Si el auditor no ha podido extender su examen a cada transacción cada asiento, y cada documento o registro contable, la única alternativa que le queda es confiar en el sistema de control interno.

El auditor puede confiar en el plan de organización de la entidad si basándose en su observación, pruebas de sistemas, sistema de organización, especialmente en el aspecto de la separación de funciones entre las unidades organizativas y entre los empleados claves.

Basándose en sus familiarizaciones con los procedimientos del sistema de autorización o de los progresos de registros, el auditor puede determinar si se aplican en la actualidad tales procedimientos según prácticas sólidas y de acuerdo con sus propósitos.

El auditor puede aprender mucho en este aspecto de indagaciones dirigidas a los funcionarios o empleados de la entidad, pero el mejor método de determinar la confiabilidad del sistema de autorización y de los procesos de registro, es por medio de las mismas pruebas de la operación del sistema contable.

Tales pruebas pueden ser en forma de (a) análisis de cuentas seleccionadas (b) seguir el rastro de una serie de transacciones desde su origen hasta el registro final en el mayor general, con el examen simultáneo de todo documento de respaldo (c) comparar saldos según los registros con inventarios físicos, arqueos, etc. (d) confirmación directa, etc.

Como resultado de las labores mencionadas de observación, el auditor se hace un juicio de opinión sobre la confiabilidad del sistema de control interno. Si según el buen juicio del auditor es digno de confianza, puede finalizar la auditoría. Si el auditor no tiene confianza en el sistema de control interno, tendrá que ampliar sus labores de examen o tomar medidas necesarias para limitar o negar su dictamen en el caso de auditorías financieras.

Mediante informes críticos sobre deficiencias de control interno y recomendaciones constructivas para mejorar, el auditor se preocupa por el establecimiento del sistema confiable de control interno.

8) Revisión y evaluación del sistema de control interno

El hecho de efectuar una auditoría implica que el auditor realizó una investigación del sistema de control interno existente en la entidad bajo examen y que el estudio y evaluación del sistema sirvieron como base para determinar la naturaleza, alcance y oportunidad que dio a los procedimientos de auditoría.

No se puede llevar a cabo ninguna auditoría sin incluir una amplia revisión y evaluación del sistema de control interno. La ventaja más importante de la revisión del control interno es que permite al auditor dirigir su atención a los aspectos de la administración que más lo requieren.

Una parte de la revisión formal del sistema de control interno consiste en emplear el cuestionario o lista de comprobación sobre control interno. Sin embargo, durante todas las labores de auditoría, el auditor tiene la oportunidad de revisar la operación del sistema de control interno. Durante sus labores, toma notas por escrito de sus observaciones sobre deficiencias o problemas en el sistema.

Aprovechando todas sus observaciones y los resultados del cuestionario, el auditor puede estar en situación de evaluar el sistema de Control Interno.

La evaluación del sistema de control interno es más que nada el conjunto de las impresiones mentales del auditor sobre la entidad.

Esta evaluación está sujeta al buen juicio del auditor y su experiencia.

9) Utilización de cuestionarios

Como parte de su preparación para el examen de estados financieros el auditor elabora un cuestionario o lista de comprobación sobre control interno. Este documento está constituido por varias listas de preguntas que deben ser contestadas por funcionarios o empleados de la entidad bajo revisión o que el auditor mismo conteste durante el curso de la auditoría basada en sus observaciones.

Como fuera posible, las preguntas del cuestionario sobre control interno deberán ser formuladas de manera que las respuestas pueden ser "si" o "no". Sin embargo, algunas preguntas por su naturaleza requieren observaciones con más detalles. El formato del cuestionario se presenta en forma de columna con espacios para respuestas "Si" o "No" (no aplicable) y para observaciones. Las preguntas siguen en orden lógico y definido.

Los auditores seleccionan los distintos cuestionarios previamente impresos, aplicables a la entidad (sobre los tipos de activos, pasivos y operaciones de la entidad) agregando además de las preguntas ya impresas cualquier otra pregunta considerada pertinente. Siempre que usen los cuestionarios pre-elaborados consideran otros aspectos no incluidos en el formulario sin pegarse a la rutina del cuestionario. Asimismo, omiten (marcan "no aplicables") a las preguntas o partes del cuestionario que no son aplicables a la entidad que son de poca importancia.

Cuando el auditor llena el cuestionario por medio de una entrevista con

uno o más funcionarios de la entidad, toma en cuenta la necesidad de confirmar durante el curso de la auditoría la veracidad de las respuestas dadas.

Los funcionarios generalmente responden de manera más favorables a las preguntas sobre control interno, aunque podrían no responder con franqueza. Por lo tanto, es necesario, determinar si las respuestas favorables se aplican en la práctica, sin confiar completamente en las respuestas. La aplicación correcta de los cuestionarios sobre el control interno consiste en una combinación de entrevistas y observaciones.

Por lo tanto, es esencial que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario. Asimismo es muy importante que el auditor controle que los objetivos específicos de las preguntas contenidas en los cuestionarios deben guiarlo para que no se aparte del propósito de cada una de las preguntas y las respuestas que espera recibir; también las preguntas de los cuestionarios deben ser verificadas en su veracidad por el auditor para depositar o no plenamente su confianza en las aseveraciones hechas por el responsable y en base a esa confianza definir los procedimientos y técnicas que deberá utilizar.

10) Estados financieros

Según Quispe, M. (1999), indica que: Los Estados Financieros son medios de información que le permite al usuario conocer la situación

financiera, patrimonial y los resultados de las operaciones a una fecha determinada, información que es considerada para tomar decisiones.

(p.141)

Permite conocer el comportamiento a través del tiempo tanto de los resultados en su conjunto como de cada uno de sus partes, los motivos o causas de tal o cual resultado, sirve inclusive para medir la gestión de los funcionarios a quienes se les ha confiado los recursos de la empresa. Dichos estados financieros, hablando de manera sencilla es el producto acabado de las decisiones de la alta dirección y expresa cuán bien o mal fue su gestión.

Hidalgo, J. (1997), Asimismo la CONASEV define a los Estados Financieros como vehículos de información financiera que resumen hechos económicos en forma monetaria que comprenden: Balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, Estado de Flujos de Efectivo , Notas a los Estados Financieros. (p.18)

11) Importancia de los estados financieros

Vásquez, J. (1993), En este contexto debemos enmarcar el desempeño profesional del contador, auditor que como hemos mencionado, también tendrá que adoptarse a las nuevas realidades organizacionales, económicas y de negocios, las mismas que están cambiando radicalmente como consecuencia de la propia tecnología de la información. En un escenario que nuestra profesión debe tener presente con el fin de prepararnos para responder a esas realidades que, sin duda alguna, modificarán algunos enfoques de los servicios o por lo menos los procedimientos y la oportunidad con que participamos. (p.44-45)

Como evaluadores de la información, debemos de ocuparnos en actualizar nuestros conocimientos sobre los medios o mecanismos emergentes que se usen para captar, registrar y transmitir información. Conocer y entender suficientemente los sistemas que procesan la información, nos permitirá adaptar en forma oportuna la metodología a utilizar para verificar que la información cumple con los requisitos de calidad necesarias para mantener el debido control.

12) Características

- **La Confiabilidad.** - La prueba de confiabilidad se basa en que una reconstrucción, siguiendo las prácticas contables generalmente

aceptadas, proporcionaría casi los mismos resultados que los que en realidad fueron obtenidos.

- **La veracidad.** - Es la cualidad por excelencia de la información, pues toda representación contable de la entidad debe abarcar la inclusión de eventos realmente ocurridos y correctamente medidos de acuerdo con las reglas aceptadas como válidas.
- **La Oportunidad.** - La oportunidad implica que la información esté disponible para el usuario en un tiempo tal, que se esté en condiciones de tomar una decisión sobre un tema en particular. Existen otras características que a mi opinión son también importantes y que apuntan igualmente a la utilidad de la información.
- **La Relevancia.** - Es la cualidad de seleccionar los elementos concretos que mejor permitan al usuario captar el mensaje.
- **La Comparabilidad.** - En la preparación de estados financieros comparativos, el objetivo contable no es solamente lograr un orden consecutivo de elementos similares, sino también proporcionar información que pueda ser útil en su consideración conjunta.
- **La Estabilidad.** - Del sistema de información, que indica que su operación no cambia en el tiempo, y que la información ha sido obtenida aplicando las mismas reglas para la captación de datos, su cuantificación y su presentación.

- **La Objetividad.** - Que implica que las reglas del sistema no han sido deliberadamente distorsionadas, y que la información represente la realidad del acuerdo con dichas reglas,
- **La Verificabilidad.** - Que se refiere a la posibilidad de aplicar pruebas para comprobar la información producida.

13) Comprenden los estados financieros:

a) Estado Financieros

Ralp, K. (1992), Es el documento que precisa la situación financiera de un negocio a una fecha determinada, señalando lo que se tiene en propiedad (activo), lo que se debe (pasivo) y como diferencia, entre lo que se tiene y lo que se debe, el capital o sea el patrimonio propio, mostrando, además, si este capital aumentó por las ganancias o disminuyó por las pérdidas en operación. p.45)

En nuestro medio la preparación de los estados financieros está normado por un organismo del Estado: Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores, CONASEV según Resolución N° 103-99-EF/94.10 para las empresas privadas y la Resolución de Contaduría Pública de la Nación N° 031-96-EF/93.01.

b) Estado de Ganancias y Pérdidas

Es aquel que presenta el resultado de las operaciones de la empresa en un periodo determinado. (Reglamento de Auditoría y Certificación de Balances).

Normas de Preparación

En la preparación del Estado de Ganancias y Pérdidas se deberá cumplir con las siguientes reglas:

- i. Deben incluirse todas las partidas que durante el periodo originan ingresos y pérdidas o gastos.
- ii. Solamente deberán ser incluidos las partidas que afectan la determinación de los resultados.

Si los ingresos o ganancias provienen tanto de ventas brutas como de ingresos operacionales y cualquiera de ellos no es material con respecto a la otra, podrá incluir ambas partidas en un solo total. En este caso el costo de mercaderías vendidas y los gastos operacionales deben seguir el mismo tratamiento.

c) Estado de cambios en el patrimonio neto

Muestra las variaciones ocurridas en las distintas partidas patrimoniales durante los dos últimos ejercicios económicos.

Se debe mostrar separadamente.

- Saldos de las partidas patrimoniales al inicio del ejercicio.
- Ajustes de ejercicios anteriores
- Variaciones en las partidas patrimoniales antes de la utilidad (o pérdidas) del ejercicio.
- Utilidad (o pérdida) del ejercicio.
- Distribuciones o asignaciones efectuadas en el periodo y Saldos de las partidas patrimoniales al final del periodo.

1. Estado de flujos de efectivo

Flores, J. (2005), indica que: El objetivo de este es presentar la información de los ingresos y egresos de efectivo de una entidad durante un ejercicio; y debe reportar el efecto de los cambios de efectivo durante un periodo de operación de la empresa, sus transacciones de inversión y de financiamiento se puede preparar bajo los métodos, directo e indirecto. (p.658)

Se debe mostrar separadamente los siguientes:

- Los Flujos de efectivo y equivalentes de efectivo de las actividades de operación. Las actividades de operación generalmente incluyen la producción y distribución de bienes o servicios.
- Los Flujos de efectivo y equivalentes de efectivo de las actividades de inversión. Las actividades de inversión

incluyen el otorgamiento y cobro de préstamos, la adquisición o venta de instrumentos de deudas o accionarias y la disposición que pueda darse a instrumentos de inversión, propiedad, planta, equipos y otros activos productivos que son utilizados por la empresa en la producción de bienes y servicios.

- Los Flujos de efectivo y equivalente de efectivo de las actividades de financiamiento.

2. Notas de los estados financieros

Las notas a los estados financieros, son explicaciones que amplían el origen y significado de los datos y cifras que se presentan en dichos estados, aluden a políticas o procedimientos contables, reglas particulares, cambios de un periodo con otro en las citadas políticas o procedimientos, o proporcionan información acerca de ciertos eventos económicos que han afectado y podrían afectar a la entidad. Es necesario puntualizar que, por limitaciones prácticas de espacio, la mayor parte de las veces no se puede presentar en el cuerpo de los estados financieros toda la información necesaria para una revelación suficiente; por tal motivo, las empresas, acostumbran ampliar su información mediante las notas a los estados financieros.

Al respecto señalaremos que en las notas se incluyen toda aquella información básica que por motivos prácticos no se puede presentar en el cuerpo de los estados financieros y que se considera indispensable para que exista una revelación suficiente la inclusión de información básica e indispensable se refiere exclusivamente a cuestiones importantes, por lo que se debe evitar la incorporación de información intrascendente que pueda causar que pase inadvertido lo relevante.

Como guía para la presentación de las notas, se presenta la información que usualmente se incluye en los Estados Financieros. Siendo estas dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito:

1. Descripción de la naturaleza del negocio.
2. Principales políticas contables relativas a:
 - Método de valuación aplicado a inventarios y en su caso para estimación para baja de valor por obsolescencia u otros motivos.
 - Método para expresar el valor de registro de los activos fijos.
 - Método, vidas útiles y tasas de depreciación del activo fijo.
 - Tratamiento contable de; mantenimiento, reparaciones, renovaciones y mejoras.

- Método para registro de intereses devengados en el periodo en que el activo fijo se encuentra en proceso, hasta el momento en que entra en operación.
 - Método para registrar los gastos pre-operativos, de investigación y desarrollo u otros intangibles y su amortización.
 - Revelación de las bases de cálculo de la reserva para garantía de productos vendidos.
 - Planes de pensiones, acumulación de prima de antigüedad y otros beneficios al personal.
 - Contabilización de las provisiones de impuestos sobre la renta y reparto de utilidades a trabajadores, la cual incluye en su caso, la explicación de la política seguida con respecto a impuestos diferidos.
 - Políticas para amortización de los intereses por cobrar y por pagar.
 - Determinación de los ingresos por ventas en abonos.
3. Información Relevante en Relación con las Cuentas por Cobrar, Inventarios, Activo Fijo y otros renglones que lo ameriten de los estados financieros.
 4. Vencimiento, tasas de intereses y garantías otorgadas del pasivo.
 5. Contingencias y compromisos contraídos dando particular importancia a los compromisos de mantener ciertas razones

financieras y al no poder repartir libremente, según se acostumbra convenir en los contratos de préstamo a largo plazo.

6. Información sobre movimientos en el capital social y aplicación de utilidades retenidas.
7. Integración del capital social preferente y los excedentes que devenga, así como los remanentes acumulativos pendientes de pago.
8. Partidas que integran el capital social, tales como utilidades y superávit por revaluación capitalizados.
9. Determinación de la utilidad obtenida por acción en el periodo.
10. Comentarios sobre utilidades o pérdidas extraordinarias.
11. Hechos posteriores que afectan substancialmente la situación financiera y/o resultados de las operaciones de la entidad.
12. Efectos significativos en la situación financiera o resultado de operación derivados de falta de comparabilidad de los Estados Financieros o inconsistencia en la aplicación de Principios de Contabilidad.

14) Reglamento de los estados financieros

Nueva Resolución de CONASEV

Según la Resolución CONASEV N° 103-99-EF/94.10 de fecha 24 de noviembre de 1999, que:

Artículo 1º.- aprobar, como parte integrante de la presente Resolución, el Reglamento de Información Financiera (Reglamento) que consta de nueve (9) capítulos y, cincuenta y dos (52) artículos y, el Manual para la Preparación de la Información Financiera (Manual) que forma parte del mencionado Reglamento que contienen cinco (5) secciones.

Pues se determina que la nueva estructura para la elaboración de la información financiera para el año dos mil será según la presente Resolución, dividiéndose como sigue:

Marco Conceptual para la Preparación de los Estados Financieros:

- Principios de Contabilidad Generalmente aceptados.
- Objetivos de los Estados Financieros.
- Cualidades de los Estados Financieros.
- Base de la Normas Contables.
- Políticas contables.
- Valuación y medición.
- Estados Financieros Comparativos.
- Periodo de información.

Los Estados Financieros:

- Balance General
- Estado de Ganancias y Pérdidas.
- Estado de Cambios en el Patrimonio Neto.
- Estado de Flujos de Efectivo.
- Notas a los Estados Financieros.
- Informe de Gerencia.
- Información Financiera Auditada.

Manual para la preparación de la información financiera

Los Estados Financieros:

- 1.0 Balance General.
- 2.0 Estado de Ganancias y Pérdidas.
- 3.0 Estado de Cambios en el Patrimonio Neto.
- 4.0 Estado de Flujos de Efectivo.

Notas a los Estados Financieros

- 5.0 Notas de Carácter General.
- 6.0 Notas de Carácter Específicas.
- 7.0 Específicas del Estado de Ganancias y Pérdidas.
- 8.0 Información por Segmentación.
- 9.0 Efectos Ambientales de las Actividades de la Empresa.
- 10.0 Informe de Gerencia.
- 11.0 Información Financiera Auditada.

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Chapi, P. (2000) indica que: “El Plan Contable General reconoce que los principios que se exponen a continuación son los fundamentales y básicos, para el adecuado cumplimiento de los fines de la contabilidad: (p.09)

- Equidad.
- Partida Doble
- Ente
- Bienes Económicos
- Moneda Común Denominador
- Empresa en Marcha
- Valuación al Costo
- Periodo
- Devengado
- Objetividad
- Realización
- Prudencia
- Uniformidad.
- Significación o importancia relativa.
- Exposición”

Con el Plan Contable General Revisado, según Resolución CONASEV N° 006-84 EFC/94.10 del 15.02.84, fue reconocido los principios mencionados.

2.1.2 Eficacia de la toma de decisiones

La toma de decisiones es la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan de compromiso de recursos de dirección o reputación.

También se considera la toma de decisiones, como un trabajo principal ya que tienen que decidir constantemente qué se hace, quien lo hace y cuándo, dónde e incluso como se hará. Sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir.

Dentro de la realidad teórica conceptual que nos presentan diferentes autores en lo referente a la Toma de Decisiones, en el desarrollo de ésta variable vamos a encontrar la opinión y criterios profesionales de los mismos; tal es así que **LITTERER Josephg A.** nos dice al respecto lo siguiente:

El cine y la televisión generalmente muestran a los administradores tomando decisiones de diferentes maneras. A veces, el administrador da una orden a sus subordinados, señalándoles que ha decidió respecto a un determinado curso de acción.

El otro escenario lo muestra sentado o caminando solo, con frecuencia durante la noche, ponderando cuidadosamente las alternativas que tiene disponibles. ¿Será conveniente invertir dinero en equipo nuevo y mantener operando la fábrica o será conveniente invertir el dinero en bonos? ¿Deberá enviar a sus

bombarderos a atacar el enemigo aun cuando el clima esté malo o deberá esperar un día más, lo cual permitirá que el enemigo se prepare mejor? No podemos negar, que el proceso de toma de decisiones involucra especificar un curso de acción, generalmente dar una orden y esto implica elegir entre alternativas.

Litterer, J (1996) señala que: Pero se va más allá. Varias actividades importantes anteceden a una decisión. Así mismo, todo el conjunto de eventos dentro del proceso de toma de decisiones, podrá ampliarse varios días, meses e incluso años. Además, rara vez una decisión habrá de ser tomada por una sola persona. El proceso de toma de decisiones comprende varias facetas” (p.377)

Como podemos apreciar, las decisiones son una parte esencial de la vida tanto dentro como fuera del trabajo. Los ejecutivos son los responsables de decidir entre dos o más opciones. La toma de decisiones abarca todo el proceso que supone tomar decisiones adecuadas y eficaces, desde la deliberación inicial hasta la puesta en práctica.

Al respecto, HELLER R. (1998), para él la toma de decisiones es:

Un juicio o una elección entre dos o más opciones, y es algo que surge de innumerables situaciones, ya sean para solucionar un problema o para aplicar una medida. Por definición, los directivos han de saber tomar decisiones. ¿Quién toma las decisiones? Una decisión consiste en elegir entre diversas posibilidades, y es el ejecutivo quien hace tal elección.

Una elección puede tomarse de manera inmediata, pero suele suponer un proceso de identificación. Para llegar a una decisión, debe definirse el objetivo, enumerar las opciones disponibles, elegir entre ellas y luego aplicar dicha opción. Las decisiones y el proceso de tomarlas son fundamentales en la gestión”. (p.6)

De igual forma MERCADO, S. al tratar del tema de las decisiones, indica que son guiadas generalmente a lo económico y estas decisiones ya tomadas, deben lograr sus objetivos minimizando costo y tiempo; y luego agrega:

“La Toma de Decisiones es la característica principal que define a un ejecutivo. Existen proverbios en el mundo de los negocios que dicen: dime que decisiones tomas y te diré cuanto ganas.

Aun siendo tan importante la tarea de la toma de decisiones, es triste e incomprensible observar que cuando un ejecutivo elabora y presenta su curriculum Vitae, menciona en él su escolaridad, sus datos familiares, sus aficiones, los deportes que practica, sus trabajos en orden cronológico, etc., pero muy rara vez menciona las decisiones que el cargo que desempeña lo obliga a tomar. Y esto creo que es lo mejor porque lo define al individuo, ya que un ejecutivo debe tomar constantemente decisiones y, si estas son la mayor parte del tiempo correctas, será un ejecutivo con éxito.

Mercado, S. (Todos los ejecutivos exitosos y eficientes, reúnen confianza y tiene plena seguridad en su intuición. Hay muchas ocasiones en que sus

conocimientos y su entrenamiento no son suficientes y tienen que apelar a su conocimiento intuitivo, para esperar que su decisión sea aceptada” (p.586)

En cierta forma, podríamos decir que la toma de decisiones es un arte, ya que pocas personas tienen el don de la Intuición, pero es casi seguro que este es parte de todos los ejecutivos de primera clase. Pero también es cierto, que no todos los ejecutivos de primera clase nacieron con él. Por el contrario, la mayoría lo adquirió y aprendió a desarrollarlo y/o aplicarlo. Estas personas poseen un mayor dominio de las situaciones que se les presenta.

En virtud en que los negocios no se habían desarrollado antiguamente, tampoco se le había dado importancia a la decisión, actualmente puede ser la causa del éxito o de la rutina de una empresa. La única clase de decisión que realmente se concentra en la resolución de problemas, es la que tiene importancia, la de rutina; es la decisión que podríamos calificar de táctica.

En este caso, la tarea consiste meramente en elegir entre unas pocas alternativas obvias. El criterio de selección es habitualmente económico; la decisión debe lograr el fin deseado con el mínimo esfuerzo y costo. Pero las decisiones importantes, que realmente cuentan, son estratégicas. Implican averiguar cuál es la situación, o bien averiguar cuáles son los recursos. Estas son las decisiones específicamente gerenciales.

Thierauf, R. (1986) señala que: cuando trata sobre la teoría de la decisión el da su opinión bastante clara en cuanto a las decisiones, destacando la siguiente apreciación:

“La teoría de la decisión es muy útil para reducir el factor de incertidumbre que es una parte esencial de la planificación en los grandes proyectos de capital. Se puede dividir en toma de decisiones con: certidumbre, riesgo o incertidumbre. Este primer enfoque de la teoría de decisión es muy conveniente, porque todos los factores pertinentes se conocen con certeza. La probabilidad de que el evento ocurrirá es cero o uno; es decir, que el que toma las decisiones sabe que el evento ocurrirá o no ocurrirá. Así, en condiciones de certeza el proceso de toma de decisiones es sencillo porque se escoge la alternativa de proyecto más lucrativa”. (p.257)

De igual forma DONELLY, GIBSON e IVANCEVICH, precisan que en estas decisiones siempre está presente la situación económica, debido que tiene presente lo que costará y también el tiempo en el que se realizará; y luego agrega:

“En una organización, los gerentes de todos los niveles toman decisiones, cuya inflación puede determinar desde la supervivencia de la empresa hasta solamente el sueldo inicial de un gerente recién reclutado.

Según Donelly, J., todas las decisiones tienen influencia, amplia o reducida en el desempeño, por lo que los gerentes deben desarrollar habilidades para tomarlas,

el futuro de una compañía estadounidense tan importante como Apple Computer depende de la calidad de las decisiones que tomen sus gerentes para responder a las condiciones del mercado y de competitividad. La calidad de las decisiones de los gerentes es la medida de su eficacia y su valor para la organización. Así es que, nos guste o no, los gerentes son evaluados y recompensados con base en la importancia, número y resultados de sus decisiones”. (p.110)

Cualquier actividad que la empresa pueda hacer se realiza a través de decisiones. Estas pueden tomarse como cuestión de rutina, pero en realidad implican necesariamente un esfuerzo del conocimiento y la imaginación.

La importancia de tomar decisiones se reconoce generalmente, pero tiende a concebirse como solución de problemas, esto es, dar una respuesta entre varias opciones. Este enfoque es erróneo. La fuente más común de errores en las decisiones gerenciales está en la insistencia en tratar siempre de encontrar la respuesta correcta en lugar de la pregunta.

Otro autor la define:

Haimann, T. (1998), “Tomar una decisión es un requisito previo indispensable para la realización efectiva de toda acción. Es una conclusión a la que llega el Gerente con respecto a lo que él y sus subalternos deberán hacer algún tiempo después. Es la proposición seleccionada después de examinar las diversas alternativas, porque el que decide prevé que será el método más eficaz de todos para la consecución de sus objetivos y entrañará, además en menor número posible de inconvenientes” (p.152)

Esta definición nos sugiere que para toda toma de decisiones se debe primero analizar las diferentes alternativas que tengamos para la solución de un problema, y mucho depende de la capacidad de la persona que ejecute la acción para obtener el éxito o el fracaso; es por ello se debe identificar previamente el problema, luego la prevención o solución puede ser obvia.

La crisis encuentra terrenos pobremente alimentados en una organización preparada. Ningún lobo inteligente va a dejar un borrego para comer un puerco espín. De modo similar, es menos probable que el ejecutivo preparado tenga problemas que lo molesten. El análisis del problema potencial muestra como pasos simples pueden a veces reducir drásticamente la probabilidad del desarrollo de un problema.

Las decisiones se dividen en: Decisiones tácticas y decisiones estratégicas.

- **Decisiones Tácticas.** La única clase de decisión que realmente se concentra en la solución de problemas es la que tiene importancia: la de rutina; es la decisión que podríamos calificar de táctica. En este caso la tarea consiste en elegir entre unas pocas alternativas, el criterio de selección es habitualmente económico: la decisión debe lograr el fin deseado con un mínimo esfuerzo y costo.
- **Decisiones Estratégicas.** Las decisiones importantes que realmente cuentan son las estratégicas. Implican averiguar cuál es la situación actual,

o bien averiguar cuáles son los recursos. Estas son las decisiones específicamente gerenciales; aquí se centran todas las decisiones sobre objetivos comerciales y los medios para alcanzarlos. Cualquiera sea su magnitud, su complejidad o importancia, no se deben tomar nunca mediante la resolución de problemas. En las decisiones específicamente gerenciales la tarea no es encontrar la respuesta, sino la pregunta correcta, porque hay pocas cosas tan inútiles como la respuesta correcta a la pregunta errónea. Tampoco es suficiente encontrar la respuesta correcta.

- Es necesario hacer efectivo el curso de acción que se haya decidido. La gerencia no tiene interés por el conocimiento en sí; lo que le interesa es el desempeño. Nada es por lo tanto tan inútil como la respuesta que desaparece en el cajón del archivo o la solución correcta que la gente que tiene que hacerla efectiva sabotea silenciosamente. Y una de las tareas más cruciales de todo el proceso de tomar decisiones es asegurarse de que las decisiones a las cuales se ha llegado en varias partes del negocio y en los niveles gerenciales sean compatibles entre sí y consonantes con las metas de todo el negocio.

La toma de decisiones tiene cinco fases distintas: La definición del problema, el análisis del mismo, la búsqueda de soluciones alternativas, la decisión respecto de cuál es la mejor solución y la conversión de la decisión en acción efectiva.

- 1. La Definición del Problema.** La primera tarea es la búsqueda del problema y su definición. No se puede invertir mucho tiempo en esta fase.

El diagnóstico sintomático, que es el método utilizado por la mayoría de los ejecutivos, no es una solución. Se basa en la experiencia más que en el análisis, lo que de por sí lo hace excluyente para el gerente que no puede adquirir esta experiencia sistemáticamente. El diagnóstico sintomático solamente es permisible donde los síntomas son dignos de confianza. Para llegar a la definición del problema debe comenzar por buscar el factor crítico.

“Un fabricante muy importante dedicó todas sus energías de la gerencia durante diez años a reducir los costos de producción. Los costos bajaron realmente, pero el beneficio no mejoró. El análisis del factor crítico demostró que el verdadero problema era mezcla del producto que se vendía. Los vendedores de la compañía colocaban los productos que se vendían con mayor facilidad y ponían toda su insistencia sobre el atractivo más obvio: el menor precio.

Mercado, S.: Como resultado la compañía vendió más productos de la línea menos provechosa y en la que sus competidores realizaban los menores esfuerzos. Y tan pronto como reducía sus costos rebajaba los precios. Ganó en volumen de ventas, pero no en ganancias. En realidad, la empresa se hizo más vulnerable a las fluctuaciones del mercado. Solamente definiendo el problema como un problema de mezcla del producto se lo pudo resolver. Y solamente cuando se formuló la pregunta: ¿Cuál es el factor crítico de esta situación?, se pudo dar la definición correcta del problema”. (p.591)

2. Análisis del Problema. Es necesario clasificar el problema a fin de saber quién debe tomar la decisión, a quién hay que consultar para tomarla y quién debe ser informado al respecto. “Sin una clasificación previa, la efectividad de la decisión final pelagra seriamente, porque solamente la clasificación puede mostrar quién tiene qué hacer, a fin de convertir la decisión en acción efectiva”. (p.591) Una decisión sin análisis es casi seguro la ruina como futuro. Los principios de la clasificación son cuatro: La actualidad de la decisión, su impacto sobre otros aspectos y funciones; el número de consideraciones cualitativas que entran en él y la calidad de la decisión de ser única o periódica.

Averigüé los hechos es el primer mandamiento de la mayoría de los textos sobre la toma de decisiones. Pero esto no se puede hacer hasta que el problema haya sido definido y clasificado. Hasta entonces nadie puede conocer los hechos, solo se puede saber la información. La definición y la clasificación determinan cuales datos son los procedentes; es decir, que los datos luego de clasificados y definidos, merecen ser tomados como hechos.

Al averiguar los hechos el gerente debe interrogarse: ¿qué información necesito para tomar esta decisión particular? Tiene que decidir hasta qué punto son procedentes y válidos los datos que posee. Tiene que determinar qué información adicional necesita y hacer lo que sea necesario para

conseguirla. Estas no son tareas mecánicas. La información en sí requiere un análisis hábil e imaginativo.

El gerente nunca podrá averiguar todos los hechos que debería conocer. Para tomar una buena decisión no es necesario conocer todos los hechos, pero es necesario saber qué información por juzgar, cuánto riesgo implica la decisión, así como el grado de precisión y rigidez que puede permitirse. “Cuando la información no se puede obtener, hay que suponer. Y solo los hechos subsiguientes pueden demostrar si las suposiciones fueron justificadas o no”. (p.592)

- 3. Soluciones Alternativas.** Debe ser una norma invariable preparar varias soluciones alternativas para cada problema. Pero la falta de imaginación, y a veces de experiencia, nos hacen ignorar esta norma. Mercado nos da el siguiente ejemplo: “La vieja fábrica de un pequeño fabricante de artículos sanitarios se había hecho anticuada y amenazaba a la compañía con la pérdida total de su situación en el mercado en una industria altamente competitiva y cuidadosa de los precios. La gerencia llegó correctamente a la conclusión de que tenía que abandonar la fábrica. Pero, como no se forzó a preparar soluciones alternativas, decidió que tenía que construir una nueva fábrica. Esta decisión llevó a la compañía a la bancarrota. En realidad nada fue consecuencia del descubrimiento de que la vieja fábrica resultaba anticuada, excepto la decisión de dejar de fabricar allí. Había bastantes cursos de acción alternativos: subcontratar la producción o convertirse en distribuidor de otro fabricante.

4. Cualquiera de ellos hubiera sido preferible. Sin embargo, la gerencia no pensó en estas alternativas hasta que fue demasiado tarde” (p.592-593)
- Las soluciones alternativas constituyen el único medio de traer nuestras suposiciones básicas a un nivel consciente, forzándonos a examinarlas y a poner a prueba su validez. La mayoría de nosotros tenemos mucha más imaginación de la que jamás utilizamos. Un ciego por cierto no puede por cierto aprenden a ver. Pero es sorprendente lo que no ve una persona que tiene una visión normal y cuánto puede llegar a percibir mediante el adiestramiento sistemático. En forma similar, la visión de la mente se puede adiestrar, disciplinar y desarrollar.
5. **La Mejor Solución.** Si ha realizado un trabajo adecuado tendrá varias alternativas, cualquiera de las cuales solucionará el problema. Es rara la situación en que hay una sola solución. Hay cuatro criterios para elegir mejor solución entre las posibles:
- **El riesgo;** se tiene que comparar los riesgos de cada curso de acción posible con las ganancias que se esperan de él. No hay ninguna acción sin riesgo, ni siquiera hay falta de acción sin riesgo.
 - **El esfuerzo económico;** demasiados gerentes eligen armas contra elefantes para matar gaviotas y otros utilizan hondas contra tanques de cuarenta toneladas.

- **La elección del momento;** si la situación es muy urgente, el curso de acción preferible es que dramatice la decisión y notifique a la organización que ocurre algo importante. Las decisiones referentes a la elección del momento oportuno son extremadamente difíciles de sistematizar.
 - **Las limitaciones de los recursos;** el recurso más importante cuyas limitaciones hay que considerar son los seres humanos que llevarán a cabo la decisión. Ninguna decisión puede ser mejor que las personas que tienen que llevarla a la práctica. Su visión, su competencia, su habilidad y su comprensión determinan lo que puede o no hacer. Encontrar una solución que funciona en el papel, pero fracasa en la práctica, porque los recursos humanos para llevarla a cabo no están disponibles en el lugar en que se los necesita, no es resolver un problema.
- 6. La Decisión Efectiva.** Finalmente, toda solución tiene que ser hecha efectiva en la acción. En la actualidad se pierde mucho tiempo. La esencia de la decisión gerencial consiste en que alguien debe aplicarla para hacerla efectiva. La decisión de un gerente es siempre una decisión respecto de lo que deben hacer otras personas. Y para ello no es suficiente que compren algo ajeno. Deben hacerla suya. Si hay que dedicar tiempo a vender una decisión y no se le ha tomado con propiedad, es probable que no entre en vigencia.

Fulmer, R (1986): “Aunque es un término objetable, el gerente toma la decisión en realidad no la ejecuta. El define el problema, fija los objetivos y explica las reglas; clasifica la decisión y reúne la información. El busca soluciones alternativas, las juzga y elige la mejor”. (p.457) Pero para que la solución se convierta en decisión se requiere acción. Y eso no lo puede suministrar el gerente que toma las decisiones. El sólo puede comunicarles a otros lo que deben hacer y darles motivos para que lo hagan. Sólo cuando ellos inician la acción correcta la decisión empieza a tener efectividad. Convertir una solución en acción requiere que la gente entienda que cambio de conducta se espera de ellos. La decisión debe ser controlada, para que el gerente se dé cuenta de qué se ha ejecutado.

Como se sugiere previamente en las cinco etapas anteriormente descritas, una vez identificado el problema, la solución o prevención, puede ser obvia. Las crisis encuentran terrenos pobremente alimentados en una organización preparada. El análisis del problema potencial muestra cómo pasos simples pueden a veces reducir drásticamente la probabilidad del desarrollo de un problema.

Después de identificar los problemas potenciales, las causas y la acción preventiva, parecería que el gerente ha hecho todo lo que se puede esperarse; pero el ejecutivo astuto es sumamente pesimista. Después de hacer todo lo posible para evitar los problemas, continúa preguntándose: “¿Qué voy hacer si algo resulta mal de todos modos?” Esto,

verdaderamente requiere de la clase de personas que van construyendo castillos en el aire.

Es cierto que el proceso de toma de decisiones, o crisis administrativas, puede ser laborioso. Algunos gerentes disculpan su falta de preparación diciendo: “Simplemente no tengo tiempo para hacer todo esto”. Es curioso que aun cuando no tengamos tiempo para hacer algo correctamente, siempre encontramos tiempo para hacerlo de nuevo cuando sale mal. Debe haber un mecanismo definido, inter–construido en un plan de crisis.

A primera vista, pudiera parecer que la solución de problemas y la toma de decisiones, son solamente términos diferentes con el mismo propósito. Sin embargo, hay una diferencia muy significativa. La solución de problemas es el proceso que permite al gerente, finalmente tomar una decisión. El mejor tomador de decisiones en el mundo está sujeto a fallar, se ha aislado el problema equivocado para decidir acerca de él. El análisis del problema es el proceso lógico por el que el gerente reduce un amplio cuerpo de información, durante su progreso hacia una solución. Claramente deberíamos pasar más tiempo aislando el problema que preocupándonos de la solución.

“El proceso de solución del problema empieza con la identificación del problema, continúa con el análisis por medio del cual se aísla la causa y termina con el acto de la toma de decisión. En cada etapa, la información específica relativa al problema se conoce a medida que la situación es

pulida. Después se define el problema más importante por solucionar y se anotan las cosas que pudieran haberlo causado” (p.462) Finalmente, la lista de causas se vuelve a pulir hasta que queda la única causa más probable. Al localizar esta causa, ya es posible tomar una acción efectiva específica sobre el problema.

Como la mayor parte de los procesos, las cosas son relativamente simples hasta que se implica al elemento humano. Muy a menudo los solucionadores de problemas escucharán una evidencia pequeña, y llegarán a una conclusión inmediata acerca del problema. Entonces, en vez de dar la bienvenida a más preguntas, adoptan una especie de orgullo del descubrimiento y defienden su definición del problema contra todos los que llegan.

Podemos dividir las decisiones que se adoptan en una empresa en dos grandes categorías: por un lado, las más frecuentes, o normales, que son las que deben adoptar los mandos intermedios y el personal no jerárquico; por otro lado, las decisiones más trascendentes, reservadas a los más altos ejecutivos (gerentes generales, gerentes de áreas o divisiones y similares) .En el primer caso se sigue habitualmente el proceso ideal que describimos: una determinada persona percibe el problema, recoge la información que necesita, se fija objetivos razonables, piensa en alternativas de acción factibles, elige una de ellas y la pone en práctica.

Mercado, S. (1994): “En el caso de las decisiones de los altos ejecutivos, las urgencias a que éstos son sometidos y el peso de sus responsabilidades los obligan a seguir un curso de acción diferente. Por más que pretendan haber seguido paso a paso el proceso decisorio ideal, ello resulta imposible en la práctica, siguiéndose a menudo otro proceso. La más llamativa diferencia entre ésta y el proceso ideal, o normal, es la delegación de tareas analíticas en personal no operativo, en ayudantes, o en analistas especializados”. (p.580)

Formalmente, quizá se suponga que el ejecutivo debe hallar una solución óptima, y no meramente una solución satisfactoria. Pero para lograrla, las limitaciones de tiempo obligan al uso de recursos de procesamiento y a la aplicación de modelos, lo que requiere muchas veces, un conocimiento especializado; ello conduce a delegar la mayor parte de la tarea de selección y elaboración de datos en un cuerpo de especialistas y asesores. Y aún, sin llegar a ello, el ejecutivo decide siempre con base en los estudios y opiniones de otros.

Dado el peligro de aprobar un análisis inadecuado erróneo, las decisiones importantes se someten usualmente a la consideración de un comité ejecutivo, de un comité de finanzas o del directorio, con el fin de examinar formalmente la recomendación y los medios usados para prepararla. Se escuchan o se leen las exposiciones de los proponentes con los consabidos interrogatorios y aclaraciones. Otras veces, menos formalmente, un superior jerárquico examina el análisis y las recomendaciones para

asegurarse de que las hipótesis en que se basa y los procedimientos analíticos seguidos son correctos.

Si bien, son pasos plausibles, es raro que el revisor o los miembros del comité o del directorio tengan títulos suficientes, como especialistas, para evaluar el criterio analítico, plantear nuevas alternativas, cuestionar juicios de valor implícitos o advertir las muchas hipótesis adoptadas y las decisiones tácticas tomadas durante el análisis. Un proceso decisorio no puede ser mejor que su fase, analítica; sin embargo, no se le dedica tiempo, ni se le aplica el conocimiento operativo del ejecutivo. Este es casi siempre un generalista y no un especialista y confía en la especialidad de otros, lo cual requiere, obviamente que se sienta seguro de que el análisis ha sido completo, objetivo, realista y adecuado.

La calidad de los datos e hipótesis en que se basa una decisión solo pueden medirse a ciencia cierta observando los resultados a largo plazo. Entonces no es ya posible evaluar de la misma manera las alternativas desechadas. Las características del proceso descrito tienden a reducir la toma de decisiones del ejecutivo a un solo recurso: confirmar la mejor alternativa que se le presenten. Los expertos habrán definido previamente la naturaleza y los alcances del problema: el sector de planeamiento habrá establecido las normas para evaluar las alternativas; los investigadores de mercado habrán producido y elaborado datos relativos al medio exterior; quizá las alternativas consideradas hayan surgido de las deliberaciones de

grandes sabios o expertos. De todo ello surge una recomendación, que el ejecutivo aceptará o rechazará.

Generalmente se admite que el análisis es completo y ha sido realizado con imparcialidad y objetividad; pero si no fuera exactamente así, si alguna subjetividad o parcialismo se hubiera infiltrado en el análisis, el valor de la información sería muy cuestionable. Y sin duda el análisis está expuesto a ello, pues también es posible que un analista conozca los deseos personales del ejecutivo e incline el análisis a favor de esos deseos. La vanidad del analista y la sensación de estar rindiendo examen pueden influir sobre la manera de presentar las conclusiones del análisis. Es posible que para vender una idea, se oculten los factores molestos o negativos y se exalten los favorables. Otras veces se adoptan ciertas conclusiones que adolecen de deficiencias conocidas, porque no se dispone de tiempo para volver a analizar la situación en busca de una mejor solución.

Sólo surgen serias oposiciones cuando es evidente que los elementos del análisis han sido manipulados; en tales casos los opositores están en desventaja, porque carecen de información suficiente sobre otras posibles alternativas.

Las primeras teorías acerca de cómo los individuos tomaban decisiones se basaban en el concepto de un “hombre económico”. Los filósofos utilitaristas como Bentham y Stuart supusieron que toda conducta humana

tiende a buscar el placer y evitar el dolor. El valor de cualquier objeto o acción, de acuerdo con su manera de pensar, debiera evaluarse de acuerdo con la diferencia entre el placer que suministra y el dolor que cuesta. Bentham llegó aún más lejos, al desarrollar un cálculo hedonístico que fue una forma preliminar de lo que se pudiera llamarse análisis costo - beneficio.

Según March, J. y Simon, H. (1958) indica que: La suposición básica de la teoría del hombre económico es que todos los individuos conocen las alternativas disponibles en una situación dada y todas las consecuencias que acarrearán. También suponen que el hombre se convertirá racionalmente; es decir que hará elecciones para elevar al máximo algún valor deseado. Aún hoy en día, muchas teorías micro económicas se basan en la suposición de que hay un intento de elevar al máximo las utilidades. Obviamente, es irracional, suponer que el hombre se conduce siempre de una manera racional. En 1947, **Herbert Simón** escribió un libro que era agudamente crítico de la teoría del hombre económico. Simón alegó que su hombre administrativo era un modelo más válido que la realidad, porque nunca estaba totalmente informado y pocas veces era capaz de elevar al máximo cualquier cosa. En virtud de las limitaciones físicas del que toma las decisiones, Simón introdujo su principio de racionalidad limitada: “La capacidad de la mente humana para la formulación y solución de problemas complejos es muy pequeña, comparada con el tamaño del problema. Es muy difícil lograr una conducta objetivamente

racional en el mundo real... o aún una aproximación razonable a esa racionalidad objetiva” (p.141)

En virtud de que el optimismo se considera muy difícil para el “hombre administrativo”, Simón sugirió que la “Satisfacción” era el procedimiento más típico. El satisfactor considera alternativas posibles, hasta que encuentra una que regule su nivel mínimo de satisfacción. Es bastante difícil decir que el ejecutivo debe descubrir los hechos, ponderar las variables, y después actuar decididamente. Existen cinco tipos de tomadores de decisiones de acuerdo con la estructura psicológica:

- i. **El tomador de decisiones ideal;** está interesado principalmente en usar su capacidad al extremo. Es totalmente productivo, y nunca está sujeto a ninguna de las malas características de los otros cuatro tipos.
- ii. **El tomador de decisiones receptivo;** está más feliz cuando sus subalternos le traen un resumen del problema, y recomienda la mejor decisión. Puede ser agradable tratar con él.
- iii. **El tomador de decisiones explotador;** gusta de nuevas ideas y está dispuesto a robárselas a cualquiera. Él puede ser el que alcance los puestos más altos, maniobrando inteligentemente.
- iv. **El tomador de decisiones acaparador;** desea continuar con lo que tiene. Las nuevas ideas tienden a zarandear bien su acondicionado barco. Es reservado para con los que lo rodean.

- v. **El que toma decisiones de mercadotecnia;** tiene un signo de roles en sus ojos. Su orientación y sus principios pueden ser principalmente oportunistas.

Un programa de determinación de metas y toma de decisiones sistemático, puede ser un activo vital no solo para las organizaciones comerciales, sino también para los individuos. Las metas que se fijan le dan a sus vidas un sentimiento de seguridad, y pueden crear y mantener una alta motivación que alcanzar. Solamente el individuo que tiene conciencia de adónde va está en posición de juzgar si está llegando a la meta o no. Casi todos los libros sobre el éxito, por medio de la autoayuda, hacen énfasis sobre metas definidas. La misma esencia del éxito, en cualquier empresa, es saber exactamente qué es lo que desea.

Existen ciertas reglas para una adecuada toma de decisiones, entre las cuales tenemos:

- **Domine los Hechos.** La mayor parte de la dificultad en la toma de decisiones puede suprimirse si los gerentes desarrollan interruptores mentales de encendido y apagado, acerca de los hechos. Si están presentes todos los hechos necesarios, toman la decisión; si no, no toman ninguna decisión hasta que dispongan de los hechos. Aun cuando obtener más hechos puede volverse una trampa de escape para los ejecutivos que simplemente no desean tomar una decisión,

generalmente es un empleo valioso del tiempo del que toma la decisión.

- **Consulte sus Sentimientos.** El poder de la intuición o la interpretación intuitiva de los datos, no debe pasarse por alto en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, el estudio no indica que está en primer lugar. En cualquier caso, el talento y la habilidad que se tenga puede mejorar solamente por medio de la práctica de las cosas lógicas fundamentales de la toma de decisiones.
- **Use el Tiempo Inteligentemente.** Un sentido del tiempo requiere que sepamos cuando no tomar una decisión. La investigación muestra cuando estamos tristes, decaídos, nuestras acciones tienden a ser agresivas y destructivas. Cuando estamos de buen humor, con el espíritu en alto, nuestra conducta va hacia la tolerancia y el equilibrio.
- **No Infiera Demasiado.** Existe mucho valor en los sentimientos intuitivos acerca de la decisión que hay que tomar. No obstante, es imperativo que estemos conscientes de que consideremos apropiadamente nuestros sentimientos, especialmente si contradicen lo que indican todos los datos. Muchas veces, al recibir datos, llenamos las brechas o llegamos a conclusiones acerca de lo que está entre líneas. Y muchas veces, las suposiciones que hacemos se convierten, en nuestro caso, en las verdaderas debilidades que

vuelven a asaltarnos después de que hemos tomado una decisión equivocada.

- **Entre a la Onda Correcta.** Las técnicas de la comunicación juegan un papel vital en la toma de decisiones. Las ideas deben comunicarse claramente entre: la persona que tiene el problema, las personas que reúnen los datos para contestar la pregunta, el que toma la decisión y la gente que llevará a cabo el plan de solución. La decisión más correcta del mundo es inútil, si el fracaso en las comunicaciones ha sido la causa para que se haya tomado sobre datos incorrectos, o si el plan de solución nunca se implementó.
- **Mantenga Flexible la Decisión.** Tenemos que hacer lo mejor que sepamos de momento. Si no sale bien se puede modificar sobre la marcha; parte del quebradero de cabeza de la toma de decisiones tiene una tendencia natural a exagerar la finalidad de las decisiones que tomamos. Cuando dude, diga no. Es mucho más fácil cambiar un no, a un sí, que viceversa.
- **Siga Hasta el Final.** Hay un equilibrio delicado, que debe mantenerse, entre hacer investigaciones suficientes y proyectar bases adecuadas. No obstante, cuando usted sienta que tiene que pedir más información que ya tiene, puede sospechar que está evitando una decisión obvia, o buscando justificación de una alternativa no tan obvia.

- **Tenga Valor.** Después que se han dado todos los pasos, y se han asegurado todos los hechos, queda todavía una pregunta: ¿Haré lo que es mejor, aun cuando no es la alternativa escogida, o favorecida por la mayoría? Esta es una pregunta que cada quien debe contestar, sobre bases diarias. Se necesita valor para quedar solo, o para ser el primero en adoptar lo que puede volverse una actitud popular. Cuando se tiene que tomar una decisión, es bueno hablar con otros. Sin embargo, el sí, o no final, tendrá que ser decidido ahí mismo, por sus propias agallas.

En resumen, podemos decir que, muchos individuos piensan que la toma de decisiones es la esencia de la administración. Muchas autoridades han llegado hasta decir que la toma de decisiones es la administración. Aun cuando algunas personas tratan de evitar el tomar decisiones, es fácil ver que las decisiones tienen que tomarse. La solución de problemas es el proceso que permite al gerente obtener los hechos sistemáticamente para tomar una decisión.

El proceso de encontrar los hechos, es básico para la solución de problemas. Las metas personales pueden beneficiarse por un enfoque sistemático a la toma de decisiones. Casi todos los manuales sobre éxito colocan el énfasis principal en ser específico y claro como el cristal, acerca de lo que se desea. La misma esencia del éxito en cualquier empresa es saber exactamente qué es lo que se desea.

El modelo de decisiones

El modelo de decisiones más simple que tiene solo dos alternativas se denomina Maniqueísmo, adaptado por Zaratustra y luego adoptado por otras religiones organizadas. El Maniqueísmo es el concepto de dualidad que divide todo lo que forma parte del universo en dos alternativas distintas o dos polos opuestos, como por ejemplo el bien y el mal, blanco y negro, día y noche, mente (o alma) y cuerpo, etc. Este concepto de dualidad fue un modelo suficiente de la realidad para aquella época para que el mundo fuera manejable y calculable. Sin embargo, hoy en día sabemos con certeza que todo cambia y todo tiene un amplio espectro continuo. No existen los opuestos en la naturaleza. Debemos ver el mundo a través de los ojos de nuestra mente vivida; de lo contrario, no comprendemos bien las ideas complejas.

El oficio del directivo conlleva la toma de decisiones con un cierto grado de riesgo económico en un marco estratégico definido por la propia empresa y en un entorno económico-social predeterminado. La idoneidad de estas decisiones estará en función de la preparación, experiencia, personalidad e información que posea el directivo.

La toma de decisiones en la empresa pública

Lo que en la práctica caracteriza o diferencia a una empresa pública de otra privada es su relación con los poderes públicos. A diferencia de la empresa privada, la empresa pública no busca la maximización de los beneficios, las ventas o la cuota de mercado, sino que busca el interés general de la colectividad a la que pertenece, aunque este interés pueda, en ocasiones, ir en contra de los objetivos anteriores que rigen la actuación de la empresa privada. Por ello, el proceso de toma de decisiones de la empresa pública difiere de aquellas que pertenecen al sector privado en tanto en cuanto el poder de iniciativa parte del Estado, que lo ejerce estableciendo sus objetivos y controlando su actividad; el poder de gestión pertenece a las propias empresas, que lo llevan a cabo a través de sus propios órganos, aunque, a menudo, los directivos y administradores son nombrados por el Gobierno. Es frecuente también que los trabajadores y los usuarios, mediante las asociaciones de consumidores, estén representados en los órganos de decisión.

a) Proceso de la toma de decisiones

El proceso que conduce a la toma de decisión:

1. Elaboración de premisas.
2. Identificación de alternativas.
3. Evaluación de las alternativas, en términos de metas que se desea alcanzar.
4. Selección de una alternativa, es decir tomar una decisión.

b) Decisiones programadas y no programadas

Una decisión programada se aplica a problemas estructurados o de rutina.

Las decisiones no programadas se usan para situaciones no programadas, nuevas y mal definidas, de naturaleza no repetitivas. Ej.: el lanzamiento de la computadora Macintosh por Apple Computer.

En realidad, las decisiones estratégicas son, en general, decisiones no programadas, puesto que requieren juicios subjetivos.

La mayoría de las decisiones no son ni completamente programadas ni completamente no programadas; son una combinación de ambas. La mayor parte de las decisiones no programadas las toman los gerentes del nivel más alto, esto es porque los gerentes de ese nivel tienen que hacer frente a los problemas no estructurados.

Beneficios

- Decisiones basadas en la información y el conocimiento.
Hay que establecer cauces de comunicación para que esta información pueda ser recogida, analizada, resumida y estructurada.
- Aumentar la habilidad para demostrar la efectividad de decisiones tomadas en el pasado mediante referencia a registros basados en los hechos.

c) Proceso creativo

Está compuesta por 4 fases interactuantes entre sí:

1. Exploración inconsciente
2. Intuición

3. El discernimiento
4. La formulación o verificación lógica

2.2 Marco Conceptual

- 1. Organización.** - es la estructura formalizada en donde se identifican y clasifican las actividades de la entidad, los cargos con autoridad, las medidas de coordinación horizontal y vertical y la departamentalización correspondiente.

- 2. Cooperativa de Ahorro y Crédito.** - Es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro.

- 3. Auditoría.** - Examen independiente de los estados financieros o de la información financiera relacionada de una entidad, tenga ésta o no fines de lucro, y sin considerar su dimensión o forma legal, cuando dicho examen se lleva a cabo con el propósito de expresar una opinión sobre los estados o información mencionados.

- 4. Auditoría de Estados Financieros.** - Una auditoría que se realiza para determinar si los estados financieros globales de cualquier entidad se presentan de acuerdo con criterios específicos (por lo general los P.C.G.A.).

- 5. Control Gerencial.** - Involucra a todas las personas, desde los que tienen participación en el centro de responsabilidad de menor importancia de la empresa hasta los miembros de la dirección superior. El proceso de control gerencial consiste en parte en motivar a esas personas para que su trabajo sea hecho en beneficio de la empresa.
- 6. Control Ejecutivo.** - Control de desempeño de las personas dentro de la empresa.
- 7. Control Operativo.** - Evaluar cómo están evolucionando aquellos indicadores operativos que necesitan ser monitoreados día a día.
- 8. Decisiones de Captaciones.** - Es lo que nos permite realizar una toma de decisiones efectiva, identificando en qué etapa de seguimiento se encuentra un prospecto en específico, todo el grupo de ese prospecto o inclusive toda la zona de residencia de ese prospecto.
- 9. Decisiones de Colocaciones.** - Es la política colocación de los préstamos, plazos fijos, negociación destinada a la venta de una nueva emisión de valores, o a la concesión de un préstamo a largo plazo en las entidades financieras o de ahorro y crédito.
- 10. Decisiones de Dividendos.** - Las decisiones que tome la empresa para determinar la política de dividendos empresarial como la rentabilidad y la liquidez.

- 11. Enfoque.** - Originalmente negativo, dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraude actualmente trata de determinar la Razonabilidad de los Estados Financieros.
- 12. Método.** - Las Normas de Auditoría generalmente Aceptados, las guías internacionales de auditoría – SAS (Statement on Auditing Standards)
- 13. Eficacia.** - Es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.
- 14. Eficacia en la Empresa.** - Es "eficaz" cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos
- 15. Evidencia de Auditoría.** - Información obtenida por el auditor con la cual ha llegado a las conclusiones en que basa su opinión.
- 16. Estrategia.** - Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.
- 17. Factor Organizacional.** - Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros y así valerse el medio que permite a una empresa.

- 18. Programa de Auditoría.** - Listas de procedimientos que son necesarios para implementar el plan de auditoría. El programa también puede contener los objetivos de la auditoría por cada área y debe ser suficientemente detallado para que sirva como conjunto de instrucciones para los asistentes que van a participar en el examen, y como medio para controlar la apropiada ejecución del mismo.
- 19. Riesgo de Auditoría.** - Riesgo de que el auditor pueda expresar una opinión inapropiada sobre información financiera que esta materialmente distorsionado.
- 20. Norma de Auditorías.** - Una medida de trabajo, basada en autoridad y consentimiento de profesionales reconocidos. Un control de calidad en la ejecución del examen.
- 21. Principio de Auditoría.** - Una regla fija de conducta o una verdad fundamental indicadora de un objetivo.
- 22. Procedimiento de Auditoría.** - Los actos que se realicen durante el curso de un examen mediante la aplicación de técnicas apropiadas. Un método o plan de acción usado para determinar la validez de los principios y de las normas.
- 23. Control Interno.** - Es un proceso continuo realizado por la dirección y gerencia y, otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a si están logrando los objetivos.

- 24. Control Previo.** - Es el conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles de Dirección y Gerencia de las entidades para cautelar la correcta administración de los recursos financieros, materiales, físicos y humanos.
- 25. Estructura de Control Interno.** - Constituye el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la Dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están logrando los objetivos del control interno.
- 26. Informe de Auditoría.** - Documento que incluye el dictamen del auditor independiente, los estados financieros examinados y las notas a los estados financieros.
- 27. Toma de Decisiones.**- Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra.
- 28. Toma de Decisiones en las Cooperativas.**- Dentro de la Cooperativa al tomar decisiones se toma en cuenta la planeación: Selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas para el buen desarrollo de la misma.

III. Método

Los principales métodos de investigación que hemos utilizado fue el inductivo, deductivo, análisis descriptivo y abstracción.

Método Inductivo: Se denomina así al procedimiento que parte de la selección de un problema específico dentro del conjunto de una problemática determinada, así por ejemplo la investigación científica inicia el análisis del problema de la desocupación dentro del marco general de la problemática de la crisis económica.

Método Deductivo: Parte su análisis de lo general a lo particular; es decir se ubica inicialmente en el problema como un todo para luego ir deduciendo hasta llegar al problema específico.

Aplicando el método deductivo en la Aplicación del Sistema de Control Interno y la eficacia en la Toma de Decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú, partiremos en el control interno general aplicando las normativas, se procederá a determinar y analizar problemas específicos: es decir partir de los posibles causales o defectos que se constituyen en problemas específicos que deben ser tratados a partir del análisis general.

3.1 Tipo de Investigación

La investigación que se realizó es de tipo experimental por que tiene como propósito evaluar y examinar los efectos que se manifiestan en la variable dependiente (Eficacia de la toma de decisiones) cuando se introduce la variable

independiente (Sistema de control interno), es decir, se trata de probar una relación causal.

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

Como quiera que la investigación se realizó a la Cooperativa de Ahorro y Crédito en el Perú, de manera específica a los sistemas de control interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín.

3.2.2 Muestra

El Universo está determinado por todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú, en las cuales se aplica el Sistema de Control Interno.

3.3 Operacionalización de Variables

VARIACIONES	INDICADORES	RELACION
VARIABLE INDEPENDIENTE		

X= Sistema de Control Interno	X ₁ = Factores organizacionales X ₂ = Elementos procesales	X- Y
VARIABLE DEPENDIENTE		X.1 – Y.1
		X.2 – Y.2
Y= Eficacia de las tomas de decisiones	Y ₁ = Identificación de alternativas Y ₂ = Implantación de disposiciones	

3.4 Instrumentos

Los principales instrumentos de investigación que se ha utilizado son los siguientes:

Obtención de información bibliografía

- Análisis documental
- Libros bibliográficos
- Cuestionario

3.5 Procedimientos

Las principales técnicas que utilizamos en la investigación son:

- Fichaje bibliográfico
- Encuesta

- Cuestionarios
- Observación
- Análisis Documentada
- Visitas y participación en trabajo de campo
- Copias y/o documentación de investigación
- Y toda información acerca de control interno.

1.2 Análisis de datos

Para identificar el predominio en cada una de las dimensiones de las variables de estudio, así como en la escala global de cada una de las variables, se tiene en cuenta estadísticos de resumen y de frecuencias y porcentajes, aplicándose, la prueba de estatinos, que es útil para clasificar una variable de estudio en tres categorías:

1. Categoría Inferior
2. Categoría media
3. Categoría alta.

Para determinar la relación entre las variables de estudio se empleó como prueba estadística paramétrica, la correlación lineal Pearson.

Asimismo, la hipótesis fue contrastada a un nivel de significación de $p < 0,01$, que equivale a un nivel de confianza del 99%. Es decir, en todos los análisis son significativos aquellos resultados para los cuales el test de hipótesis correspondiente resulta en una significación menor que 0,01.

La estrategia que se ha seguido fue de la siguiente manera:

1. Se definió el número de personas a ser encuestadas : 52
2. Se estableció como parámetro el margen de error del trabajo :
0.05 %
3. Se definió la hipótesis alternativa y la hipótesis nula de la investigación.
4. Se aplicó el cuestionario de encuesta, el mismo que contiene preguntas sobre la variable independiente y la dependiente, así mismo los indicadores del tema de investigación.

Se recibió resultados de las encuestas, dichos resultados fueron ingresados al Ji cuadrada a nivel de las variables. El sistema está diseñado para trabajar con la información ingresada, que facilita la información a nivel de tablas, gráficos y otras formas

3.7 Consideraciones éticas

Respeto a la confidencialidad, anonimato y consentimiento informado; se le explica detalladamente la naturaleza y propósito de la investigación, luego de haber respondido a sus preguntas se procede a formar el consentimiento informado.

IV. Resultados

4.1 Contrastación de hipótesis

Para la contrastación de las hipótesis se ha considerado una prueba no paramétrica llamada chi cuadrada, para lo cual se construye una tabla de doble entrada con las frecuencias observadas para determinar la relación existente entre las variables, ya que se trata de la relación de dos variables con sus respectivos indicadores, para lo cual seguiremos el siguiente procedimiento que se detalla luego de estructurados los cuadros de doble entrada.

Hipótesis a:

H_1 : Los factores organizacionales del Sistema de Control Interno influyen en la identificación de alternativas para la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.

H_0 : Los factores organizacionales del Sistema de Control Interno no influyen en la identificación de alternativas para la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.

Frecuencias observadas

Factores organizacionales	Identificación de alternativas		Total
	Sí	No	
Sí	23	13	36
No	4	14	18
Total	27	27	54

Frecuencias esperadas

Factores organizacionales	Identificación de alternativas		Total
	Sí	No	
Sí	18	18	36
No	9	9	18
Total	27	27	54

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \frac{n (|ad - bc| - n / 2)^2}{(a + b)(a + c)(c + d)(b + d)}$$

- 1 Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrado con $(2-1)(2-1) = 1$ grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
- 2 Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 3,84.
- 3 Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{n (|ad - bc| - n / 2)^2}{(a + b)(a + c)(c + d)(b + d)} = 8,33$$

Decisión estadística: Dado que $8,33 > 3,84$, se rechaza hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis planteada.

Conclusión: Los factores organizacionales del Sistema de Control Interno influyen en la identificación de alternativas para la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.

Hipótesis b:

H_2 : Los elementos procesales del Sistema de Control Interno influyen en la implantación de disposiciones para la toma de decisiones financieras en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.

H_0 : Los elementos procesales del Sistema de Control Interno no influyen en la implantación de disposiciones para la toma de decisiones financieras en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.

Frecuencias observadas

Elementos procesales	Implantación de disposiciones		Total
	Sí	No	
Sí	27	10	37
No	5	12	17
Total	32	22	54

Frecuencias esperadas

Elementos procesales	Implantación de disposiciones		Total
	Sí	No	
Sí	21,92592593	15,07407407	37
No	10,07407407	6,925925926	17
Total	32	22	54

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

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

$$x^2 = \frac{n (|ad - bc| - n / 2)^2}{(a + b)(a + c)(c + d)(b + d)}$$

4. Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrado con $(2-1)(2-1) = 1$ grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
5. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 3,84.
6. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{n (|ad - bc| - n / 2)^2}{(a + b)(a + c)(c + d)(b + d)} = 9,16$$

1. Decisión estadística: Dado que $9,16 > 3,84$, se rechaza hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis planteada.

Conclusión: Los elementos procesales del Sistema de Control Interno influyen en la implantación de disposiciones para la toma de decisiones financieras en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.

4.2 Análisis e interpretación

La aplicación del instrumento ha sido desarrollada en forma simultánea a la totalidad de los trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la provincia de Junín, en el Perú, que representan la muestra para indagar los datos requeridos en el estudio, según los objetivos, variables e indicadores que la conforman.

El cuestionario, instrumento de la técnica de la encuesta, estuvo conformado por 12 interrogantes ordenadas y concernientes a los problemas de la investigación; cada una de las interrogantes contaba además con 2, 3 y 5 alternativas, las cuales figuran suposiciones de aceptación o el rechazo de la interrogante planteada

4.2.1 Controles operativos y auditorías internas

Interrogante:

¿Se llevan a cabo controles operativos y auditorías internas del sistema de control interno?

Interpretación:

De las 52 personas encuestadas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 26 personas señalaron la alternativa “A veces” obteniendo el 50,00% del total de encuestados.
- personas optaron por la alternativa “Nunca”, alcanzando el 7,69% del total encuestado.

- 22 personas señalaron la alternativa “Siempre”, el cual obtuvo el 42,31%.

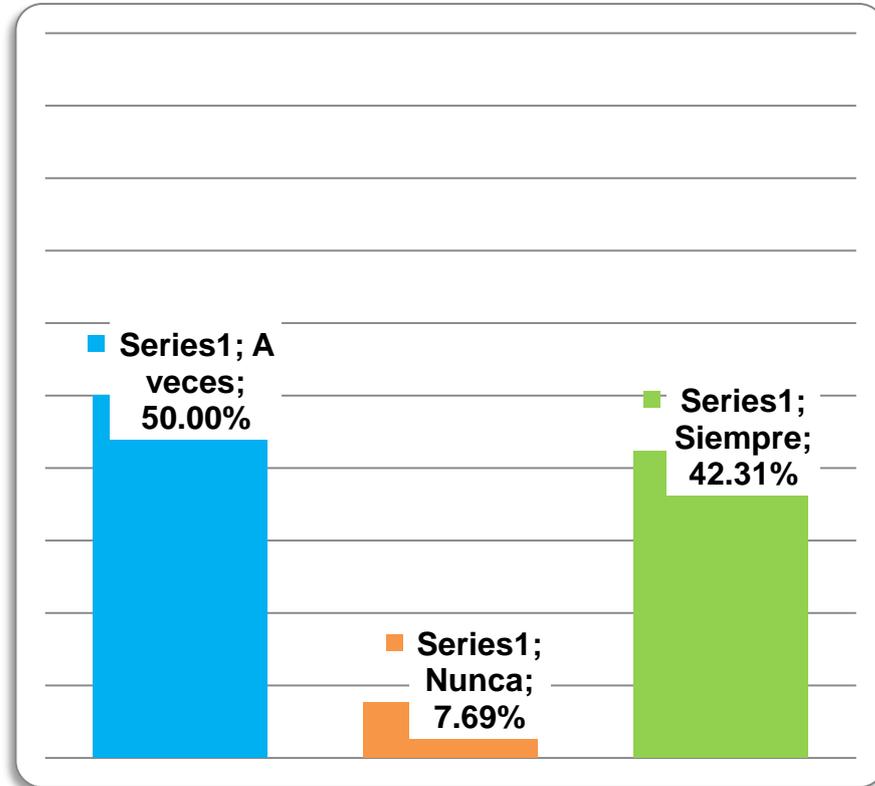
Del total de personas encuestadas se puede observar que la mayoría señaló que solo “a veces” se lleva a cabo los controles operativos y auditorías internas del Sistema de Control interno en la UNCP, mientras que solo el 7,69% de encuestados manifestaron que “nunca” se llevan a cabo dichos controles.

CUADRO N° 01

Alternativas	Total parcial	Porcentaje
A veces	26	50,00%
Nunca	4	7,69%
Siempre	22	42,31%
Total	52	100,00%

***Fuente:** Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín*

GRÁFICO N° 01
Controles operativos y auditorías internas



Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

4.2.2 Aplicación adecuada del Sistema de Control Interno

Interrogante:

¿Se aplica de forma adecuada el Sistema de Control Interno en las Cooperativas de Ahorro y Crédito?

Interpretación:

De las 52 personas encuestadas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 22 encuestados marcaron la alternativa “Sí” obteniendo el 42,31% del total de encuestados.
- 30 personas optaron por la alternativa “No”, alcanzando el 57,69% del total encuestado.

Los resultados muestran que la mayoría de trabajadores, que laboran en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú, creen que el Sistema de Control Interno “No” se aplica en forma adecuada y correcta; por otro lado el 42,31% de encuestados señaló que “Sí” se lleva de manera adecuada.

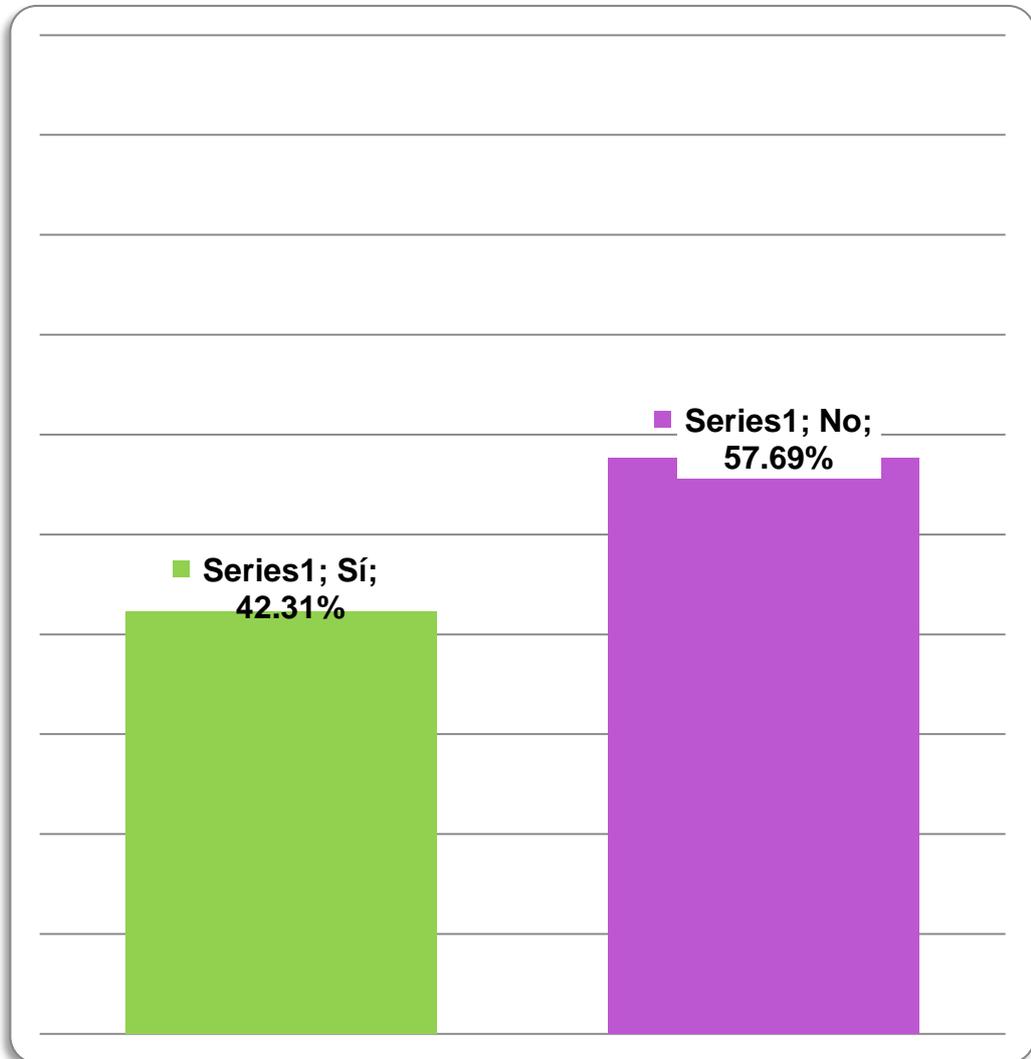
CUADRO N° 02

Alternativas	Total parcial	Porcentaje
Sí	22	42,31%
No	30	57,69%
Total	52	100,00%

Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

GRÁFICO N.º 02

Auditoría interna adecuada



Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

4.2.3 Periodo de aplicación del Sistema de Control Interno

Interrogante:

¿Cada cuánto tiempo, se aplica el Sistema de Control Interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Interpretación:

De las 52 personas encuestadas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 12 encuestados marcaron la alternativa “Mensual” obteniendo el 23,08% de todos los encuestados.
- 25 personas marcaron “Trimestral”, alcanzando el 48,08% del total encuestado.
- Ningún encuestado opto por la alternativa “Semanal”
- 15 personas señalaron “Anual”, el cual alcanzo el 28,85%.

Como se puede observar la mayor cantidad de encuestados, 25 personas, señalaron que el Sistema de Control Interno se aplica en forma “Trimestral”; otros, con menor porcentaje, señalaron en forma “Mensual”, esto demuestra que la aplicación del Sistema de Control Interno siempre se lleva a cabo pero no de manera ordenada.

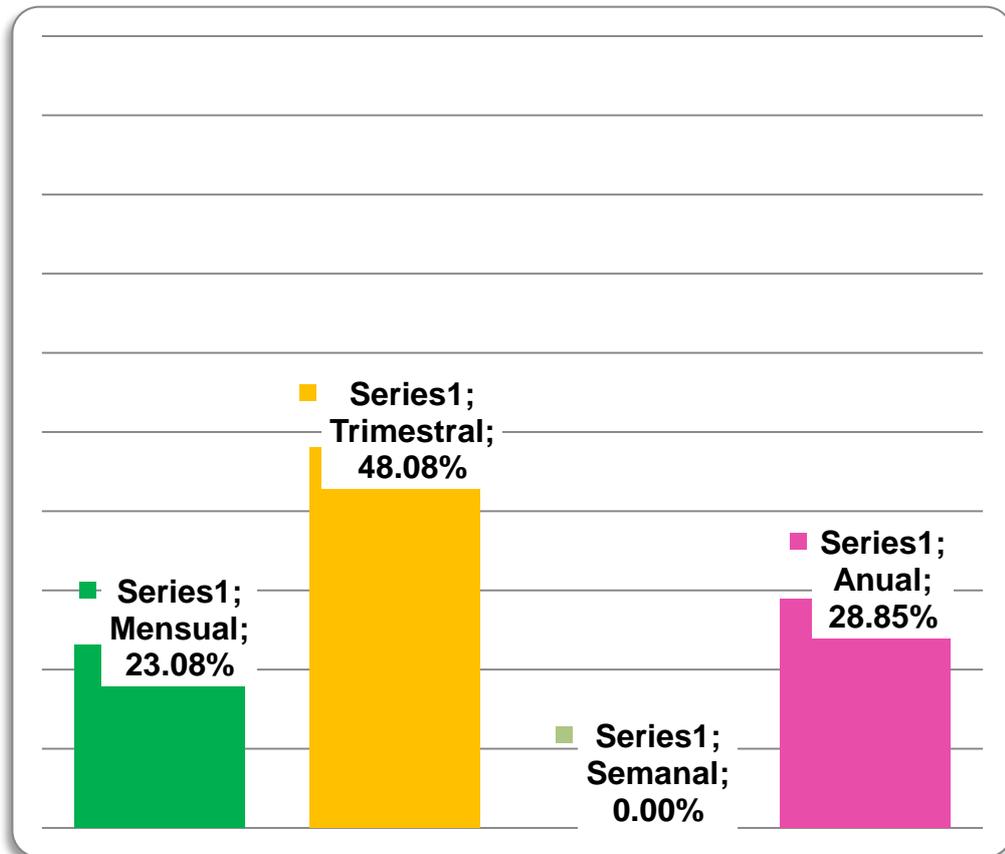
CUADRO N.º 03

Alternativas	Total parcial	Porcentaje
Mensual	12	23,08%
Trimestral	25	48,08%
Semanal	0	0,00%
Anual	15	28,85%
Total	52	100,00%

Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

GRÁFICO N.º 03

Periodo de auditoría interna



Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

4.2.4 Aplicación del Sistema de Control Interno

Interrogante:

¿Esta Ud. de acuerdo con aplicar o seguir aplicando un Sistema de Control Interno en las Cooperativas de Ahorro y Crédito?

Interpretación:

De las 52 personas encuestadas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 42 personas optaron por la alternativa “Sí”, alcanzando el 80,77% del total encuestado.
- 2 personas señalaron la alternativa “No”, el cual obtuvo el 3,85%.
- 8 personas marcaron la alternativa “A veces” obteniendo 15,38% del total de encuestados.

Podemos observar que más del 80% de encuestados, manifestaron estar de acuerdo con seguir aplicando el Sistema de Control Interno que involucra todas las actividades de las Cooperativas utilizando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora; mientras que en menor porcentaje con más del 3% no están de acuerdo con seguir aplicando dicho sistema de control interno.

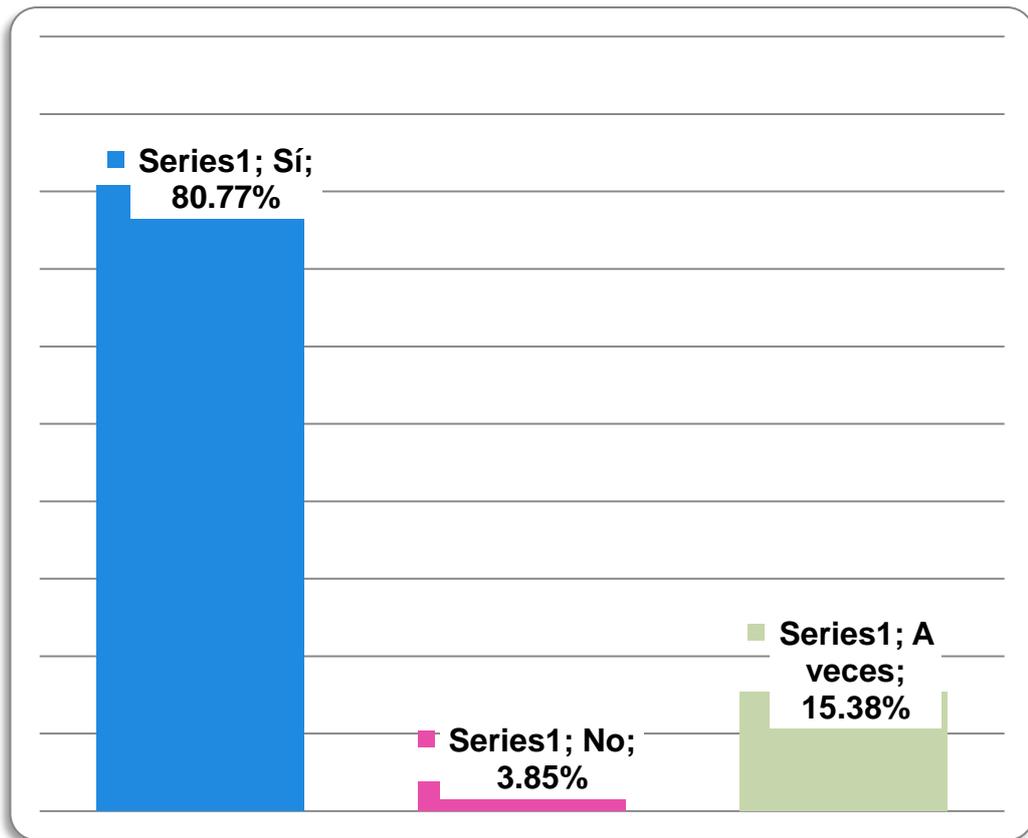
CUADRO N.º 04

Alternativas	Total parcial	Porcentaje
Sí	42	80,77%
No	2	3,85%
A veces	8	15,38%
Total	52	100,00%

Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

GRÁFICO N.º 04

Programa de auditoría



Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

4.2.5 Toma de decisiones eficaz

Interrogante:

¿Cree Ud. que la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito es eficaz?

Interpretación:

De las 52 personas encuestadas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 12 personas señalaron la alternativa “Sí” obteniendo el 23,08% del total de encuestados.
- 19 personas marcaron “No”, alcanzando el 36,54%.
- 21 personas señalaron la alternativa “A veces”, el cual obtuvo el 40,38%.

La mayoría del personal que labora en las Cooperativas manifestó que la toma de decisiones es eficaz solo a “A veces” y que depende mucho de los criterios y creatividad que utilicen; por otro lado, un grupo considerable de encuestados señalaron que “No” es eficaz, ellos consideran que las decisiones más acertadas o más eficaces son las que se toman de forma grupal y no individual.

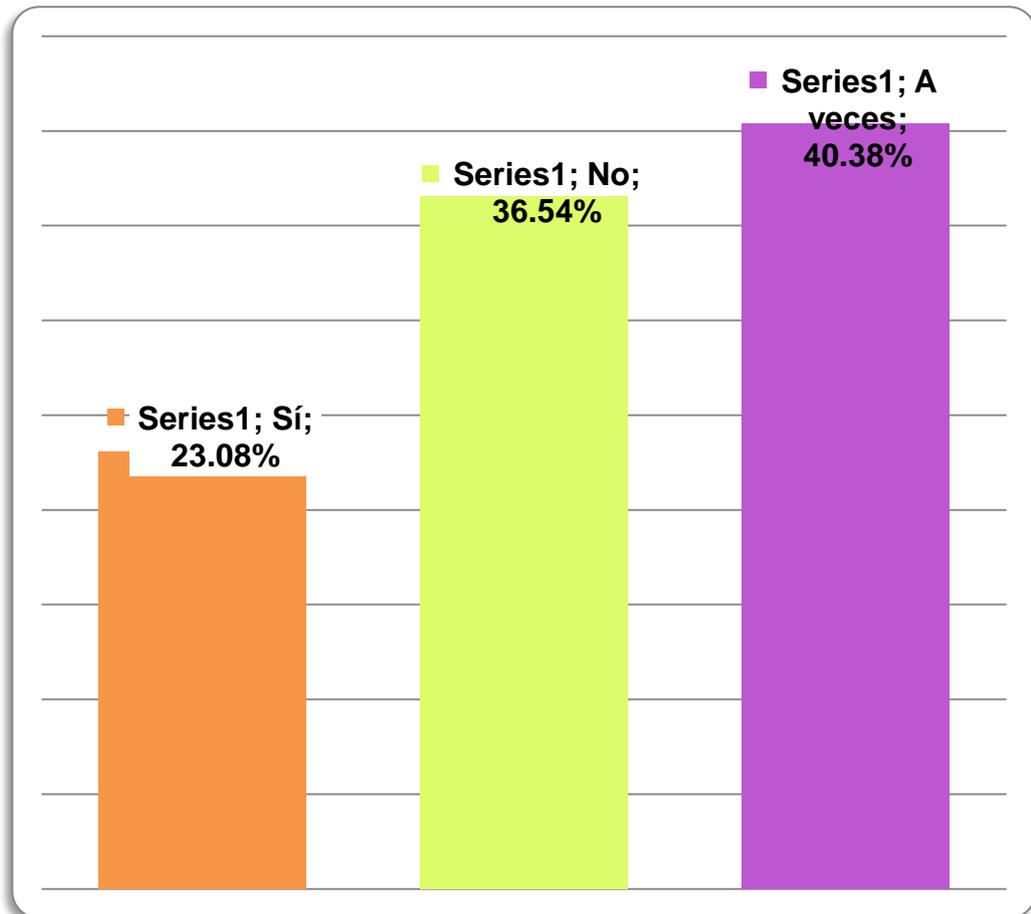
CUADRO N.º 05

Alternativas	Total parcial	Porcentaje
Sí	12	23,08%
No	19	36,54%
A veces	21	40,38%
Total	52	100,00%

Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

GRÁFICO N.º 05

Medidas para la satisfacción del personal



Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

4.2.6 Sistema de Control Interno mejoraría la toma de decisiones

Interrogante:

¿Cree Ud. que aplicar un sistema de Control Interno mejoraría la toma de decisiones?

Interpretación:

De las 52 personas encuestadas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 36 encuestados señalaron “Sí” obteniendo el 69,23% del total de encuestados.
- 3 personas optaron por la alternativa “No”, alcanzando el 5,77% del total encuestado.
- 13 personas señalaron la alternativa “A veces”, el cual obtuvo el 25,00%.

Estos resultados obtenidos demuestran que la mayoría están de acuerdo que aplicar un Sistema de Control Interno “Sí” mejoraría la toma de decisiones, ya que la función principal del control interno es precisamente comparar los resultados obtenidos con los previstos deduciendo los datos para modificar la toma de decisiones y acciones administrativas; por otro lado hubo quienes creen que aplicar un Sistema de Control Interno no influye en la toma de decisiones.

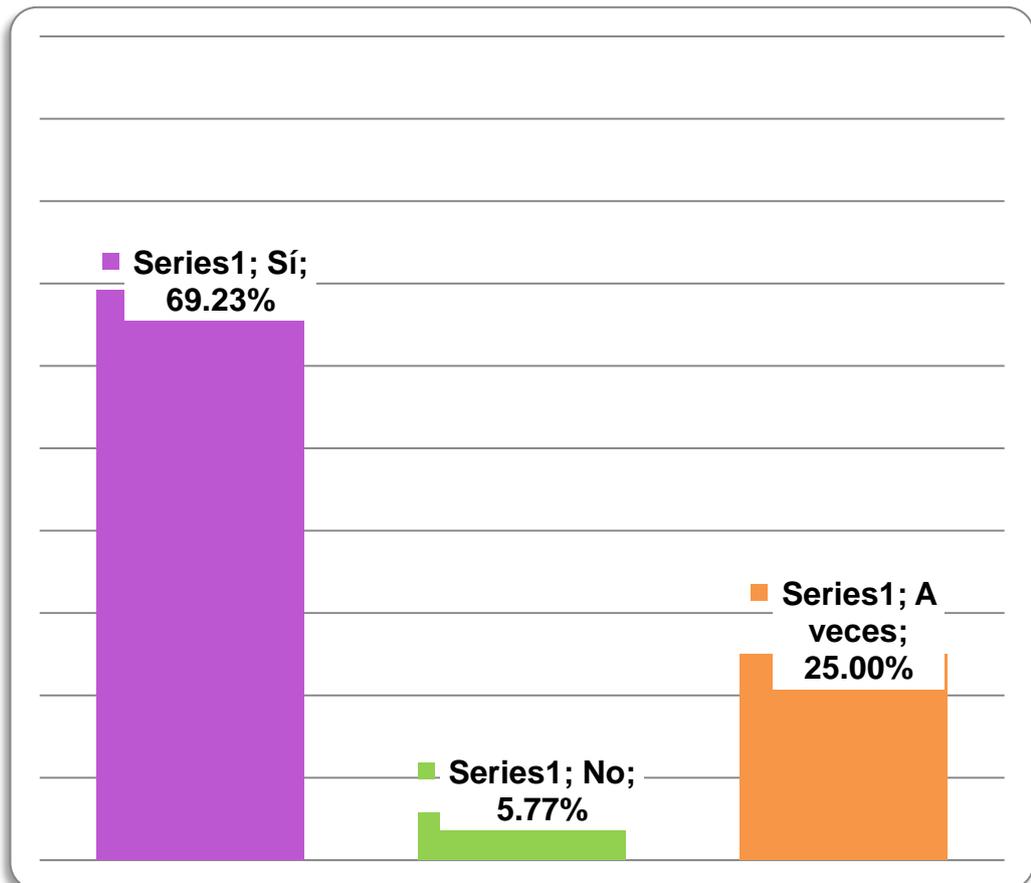
CUADRO N.º 06

Alternativas	Total Parcial	Porcentaje
Sí	36	69,23%
No	3	5,77%
A veces	13	25,00%
Total	52	100,00%

Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

GRÁFICO N.º 06

Mecanismos promotores de la administración de riesgos



Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

4.2.7 Factores organizacionales del Sistema de Control Interno

Interrogante:

¿Sabe Ud. cuáles son los factores organizacionales del Sistema de Control Interno?

Interpretación:

De las 52 personas encuestadas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 14 encuestados señalaron “Sí” alcanzando el 26,92% del total de encuestados.
- 26 personas señalaron la alternativa “No”, alcanzando el 50,00% el total encuestado.
- 12 personas señalaron “Algunos”, alcanzando el 23,08%.

Observando los resultados apreciamos que el 50% no sabe cuáles son los factores organizacionales del Sistema de Control Interno; por otro lado, el 27% si saben cuáles son los esos factores que inciden en el control interno de una organización y que estos contribuyen en el resultado de las operaciones realizadas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

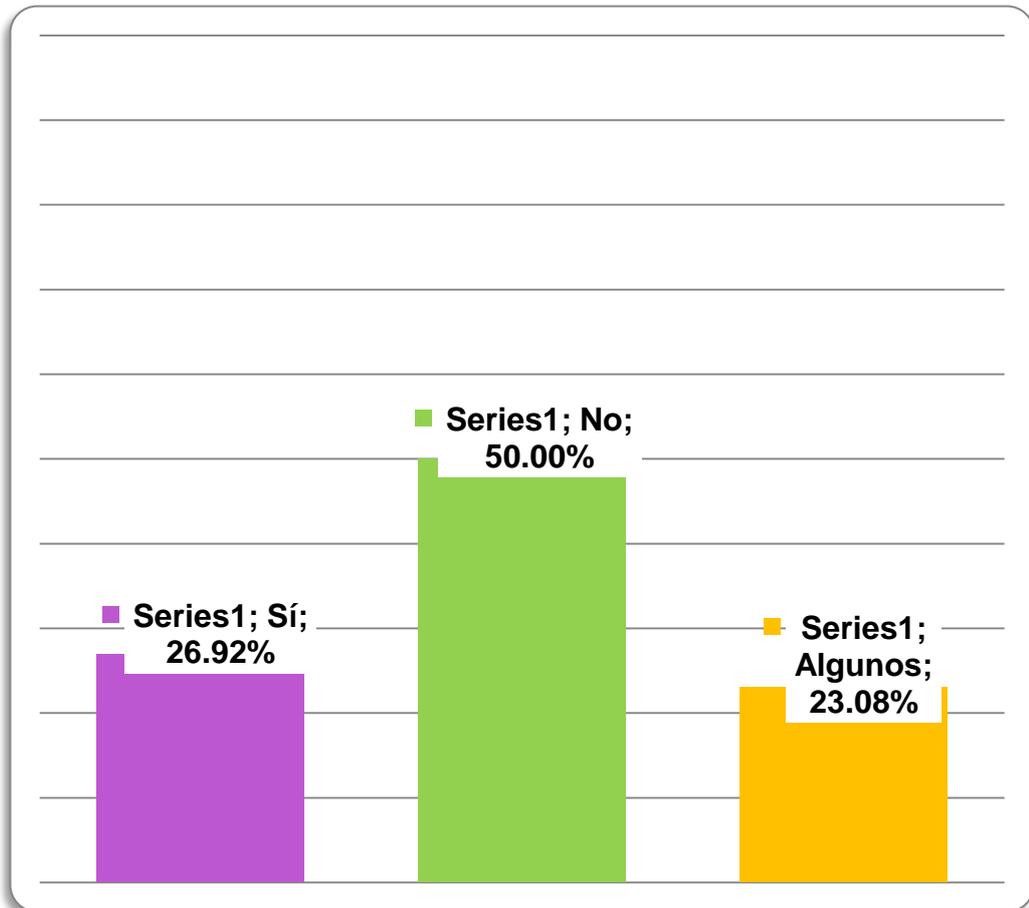
CUADRO N.º 07

Alternativas	Total parcial	Porcentaje
Sí	14	26,92%
No	26	50,00%
Algunos	12	23,08%
Total	52	100,00%

Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

GRÁFICOS N.º 07

Procesos que contribuyen a la administración integral



Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

4.2.8 Elementos procesales del Sistema de Control Interno

Interrogante:

¿Sabe Ud. cuáles son los elementos procesales del Sistema de Control Interno?

Interpretación:

De las 52 personas encuestadas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 22 personas señalaron “Sí” obteniendo el 42,31% del total de encuestados.
- 17 personas optaron por la alternativa “No”, alcanzando el 32,69% del total encuestado.
- 13 encuestados señalaron que solo “algunos”, alcanzando el 25,00% del total encuestado.

La mayoría de encuestados “Sí” saben cuáles son los elementos procesales que componen el Sistema de Control Interno; por otro lado, el 33% si saben cuáles son los elementos procesales y la importancia que tienen estos en el Control interno ya que son estos elementos los que promueven la eficiencia, asegurando la efectividad de la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

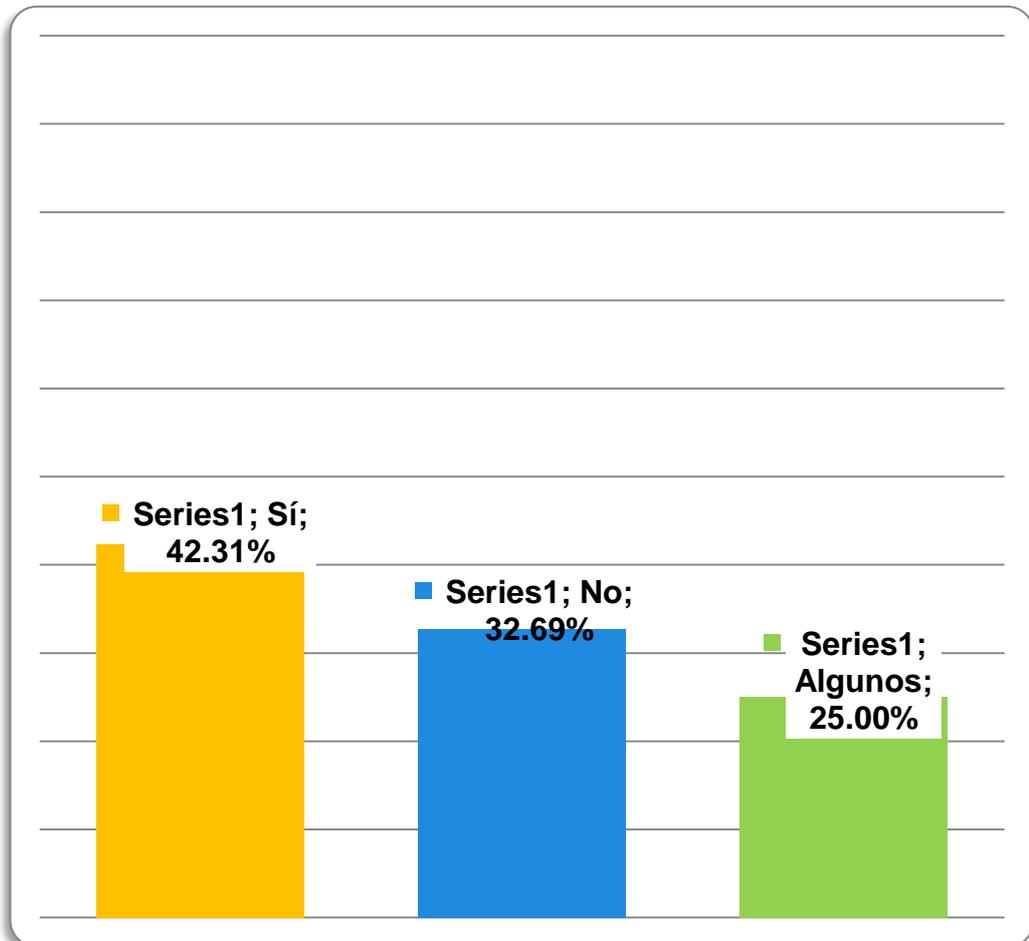
CUADRO N° 08

Alternativas	Total parcial	Porcentaje
Sí	22	42,31%
No	17	32,69%
Algunos	13	25,00%
Total	52	100,00%

Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

GRÁFICO N° 08

Cultura de riesgos



Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

4.2.9 Identificación de alternativas para la toma de decisiones

Interrogante:

¿Se identifica fácilmente las alternativas para la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú?

Interpretación:

De las 52 personas encuestadas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 12 encuestado marcaron “Sí” alcanzando el 23,08% del total de encuestados.
- 16 personas opinaron que “No”, alcanzando el 30,77% de todos los encuestados.
- 24 personas señalaron “A veces”, alcanzando el 46,15%.

Como se puede visualizar en el cuadro N° 9, la mayoría de encuestados opinaron que la identificación de las alternativas para la toma de decisiones es fácil solo “A veces”; el 31% de encuestados opino todo lo contrario, aduciendo que las alternativas “no” se identifica tan fácilmente, ya que aplicar esta técnica para encontrar soluciones razonables está basada en el proceso de racionalidad que muchos de los trabajadores de las cooperativas la adolecen.

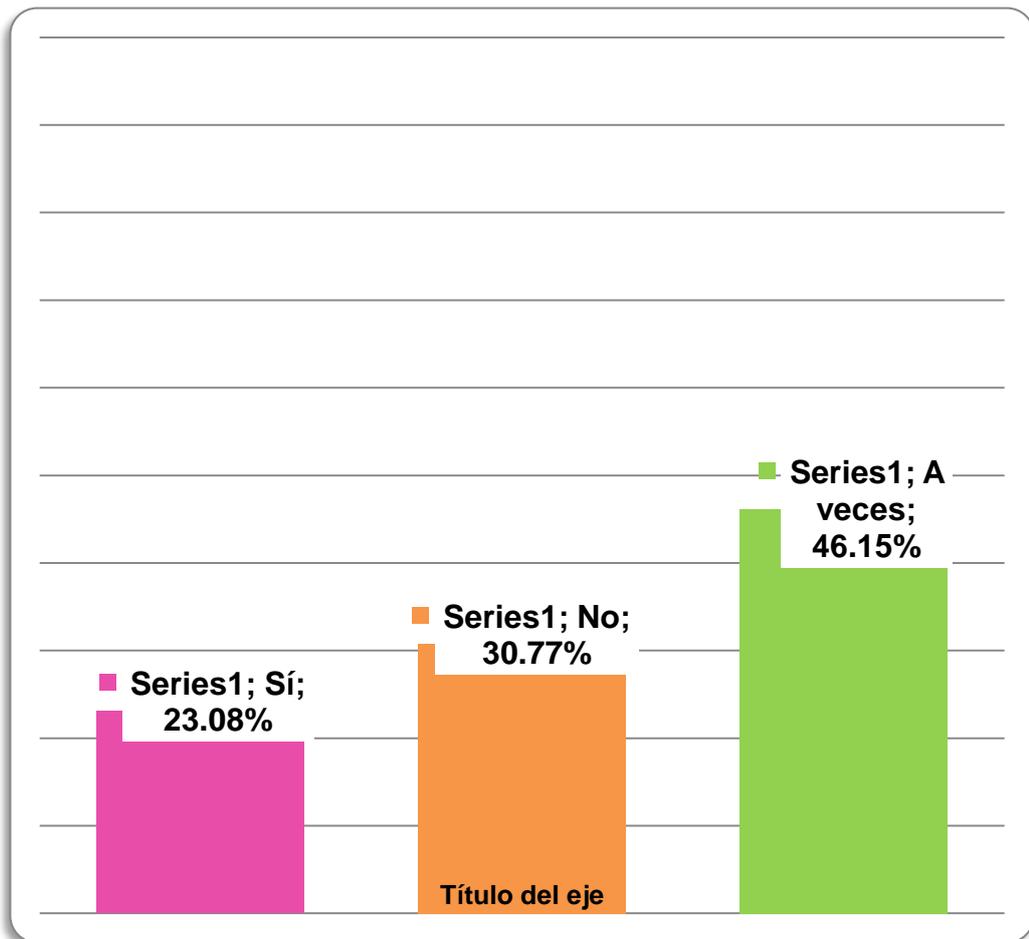
CUADRO N° 09

Alternativas	Total parcial	Porcentaje
Sí	12	23,08%
No	16	30,77%
A veces	24	46,15%
Total	52	100,00%

Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

GRÁFICO N° 09

Gestión de riesgo como parte de las actividades



Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

4.2.10 Implantación de disposiciones para la toma de decisiones

Interrogante:

¿Se implantan fácilmente disposiciones para la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú?

Interpretación:

De las 52 personas encuestadas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 22 personas marcaron “Sí” obteniendo el 42,31% del total de encuestados.
- 19 personas marcaron “No”, alcanzando el 36,54% del total encuestado.
- 11 personas señalaron “A veces”, alcanzando el 21,15%.

Analizando los resultados observamos que la mayoría de encuestados manifestaron que “Sí” se implantan fácilmente disposiciones para la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito; mientras que un porcentaje también considerable del 37% manifestó que no es fácil y que estas disposiciones se tienen que realizar en forma unánime para que permite la adopción de normas interna en todas las cooperativas.

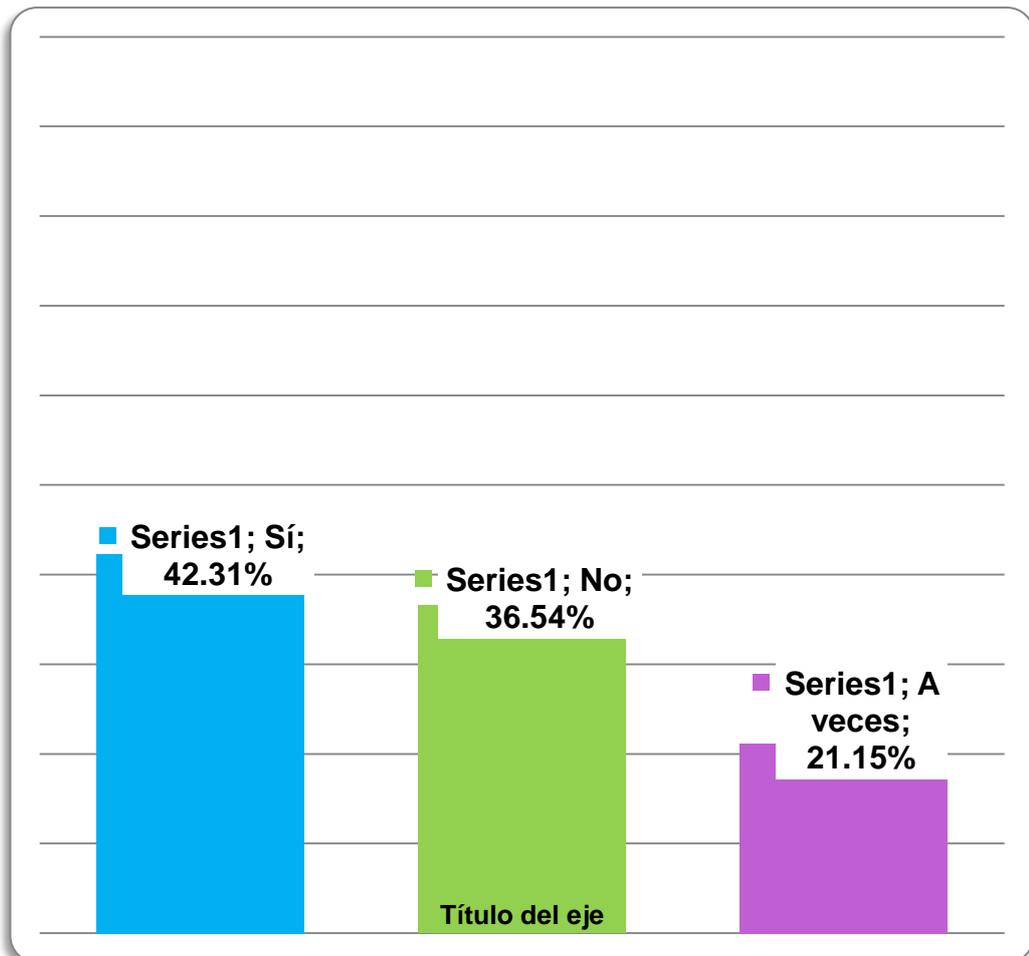
CUADRO N° 10

Alternativas	Total parcial	Porcentaje
Sí	22	42,31%
No	19	36,54%
A veces	11	21,15%
Total	52	100,00%

Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

GRÁFICO N° 10

Habilidades para el manejo de riesgos



Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

4.2.11 Influencia de los factores organizacionales en la identificación de alternativas para la toma de decisiones

Interrogante:

¿Cree Ud. que los factores organizacionales del Sistema de Control Interno influyen en la identificación de alternativas para la toma de decisiones en las cooperativas?

Interpretación:

De las 52 personas encuestadas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 32 encuestados señalaron “Sí” obteniendo el 61,54% del total de encuestados.
- 8 personas optaron por la alternativa “No”, alcanzando el 15,38% del total encuestado.
- 12 personas señalaron “A veces”, alcanzando el 23,08%.

Analizando la información obtenida, notamos que la mayoría de los encuestados con el 62%, cree que los factores organizacionales “Sí” influyen en la identificación de alternativas de solución, esto por el hecho de que las cooperativas no diseñan el control interno bajo la óptica de sistemas, y no toma en cuenta los factores recomendados por el informe de control; por otro lado, el 15% señalo que estos factores “no” influyen en la identificación de dichas alternativas.

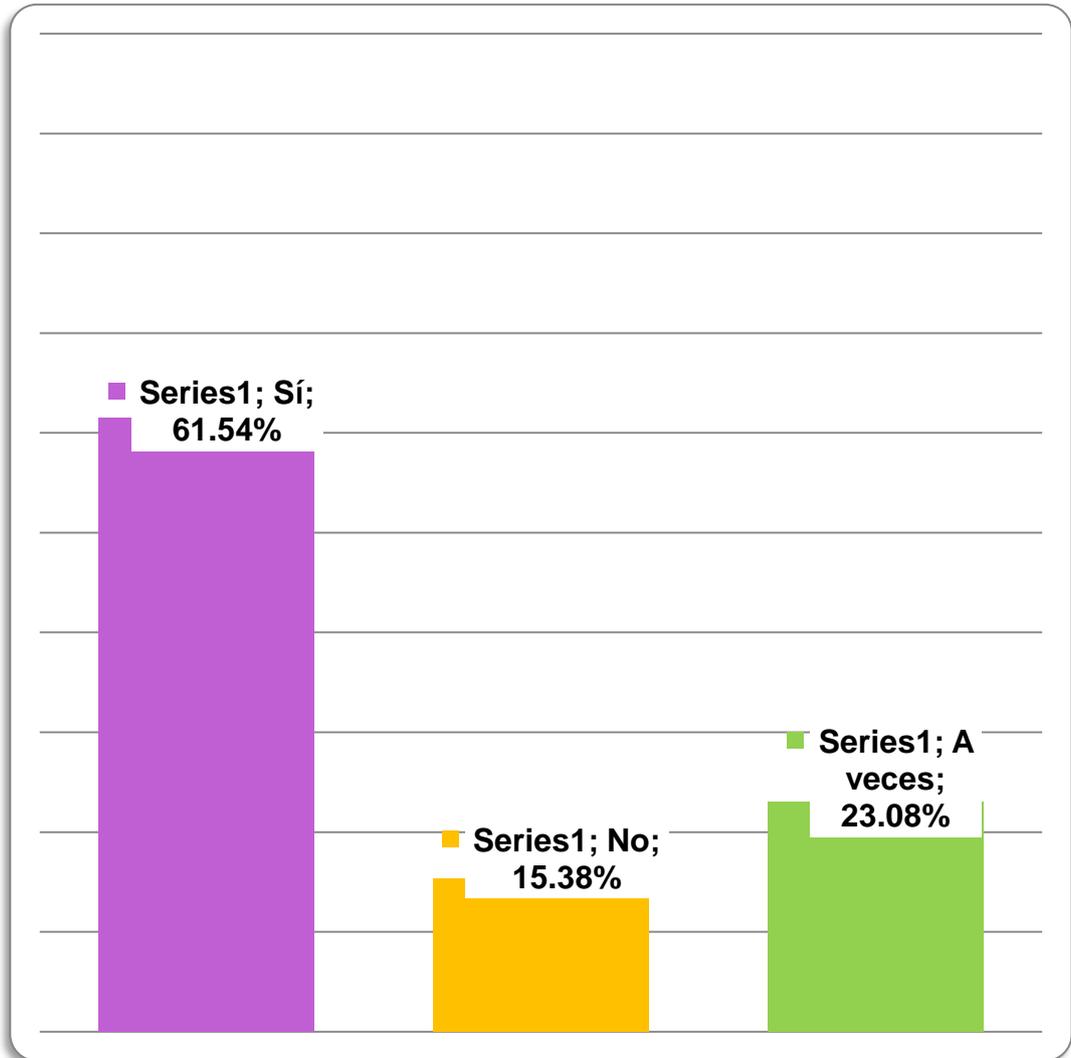
CUADRO N° 11

Alternativas	Total parcial	Porcentaje
Sí	32	61,54%
No	8	15,38%
A veces	12	23,08%
Total	52	100,00%

Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

GRÁFICO N° 11

Monitoreo de riesgos



Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

4.2.12 Influencia de los elementos procesales en la implantación de disposiciones para la toma de decisiones

Interrogante:

¿Cree Ud. que los elementos procesales del Sistema de Control Interno influyen en la implantación de disposiciones para la toma de decisiones financieras?

Interpretación:

De las 52 personas encuestadas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 27 encuestados marcaron “Sí”, alcanzando el 51,92% del total de encuestados.
- 7 personas marcaron “No”, alcanzando el 13,46%.
- 18 personas señalaron la alternativa “A veces”, el cual obtuvo el 34,62%.

Los resultados de esta encuesta, mostraron que la mayoría de encuestados creen que los elementos procesales del Sistema de Control Interno “Sí” influyen en la implantación de disposiciones para la toma de decisiones en las cooperativas de Ahorro y en el Perú; hubo también quienes señalaron que “no” influyen y que implantar estas disposiciones no necesita de ningún elemento.

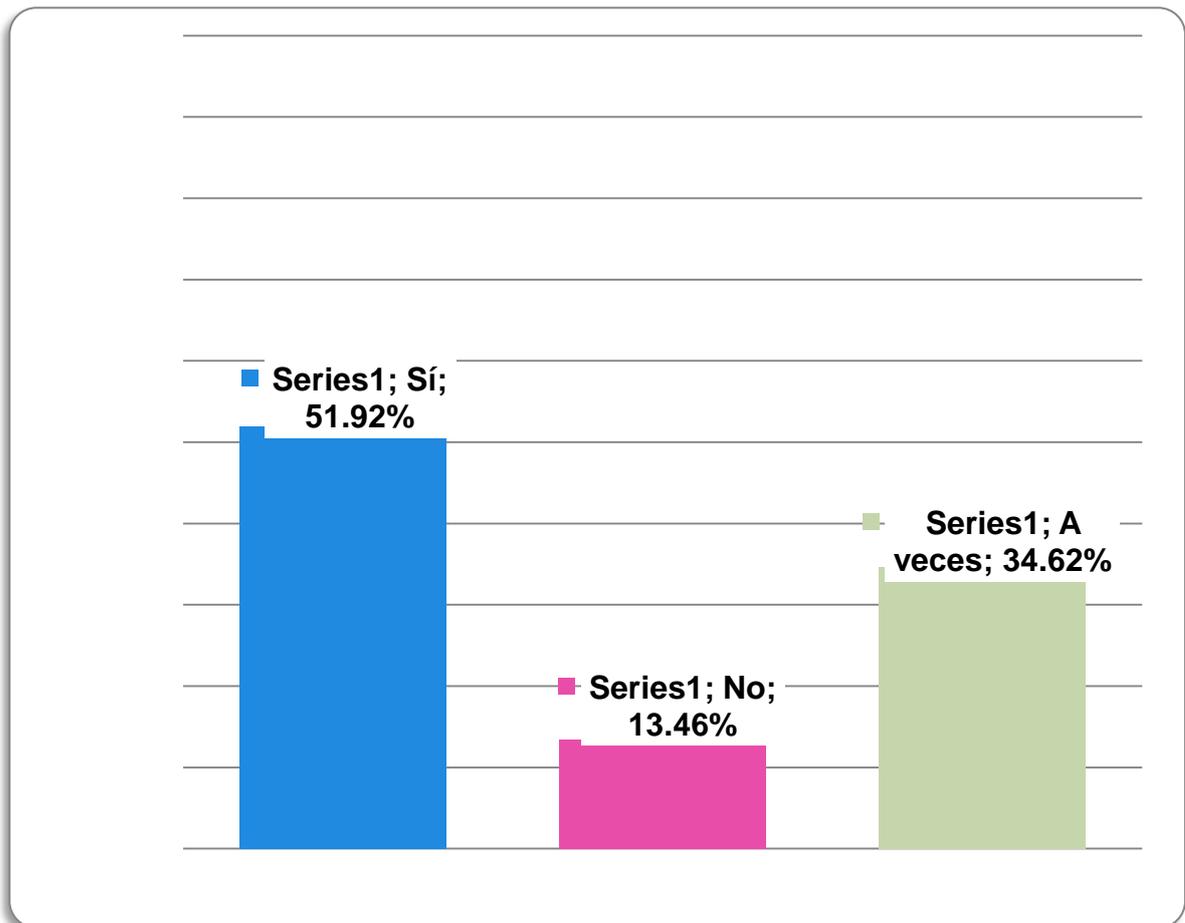
CUADRO N° 12

Alternativas	Total parcial	Porcentaje
Sí	27	51,92%
No	7	13,46%
A veces	18	34,62%
Total	52	100,00%

Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

GRÁFICO N° 12

Nivel de la administración de riesgos



Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín

V. Discusión de resultados

El control interno es un proceso efectuado por la Junta Directiva, la Gerencia u otro personal de la entidad diseñada para proporcionar seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos en las siguientes categorías: a) Confiabilidad de la presentación de información financiera, b) Eficacia y eficiencia de las operaciones, y c) Cumplimiento de las leyes y regularizaciones correspondientes *Instituto Mexicano de Contadores Públicos*.

Asimismo, el "Control Interno", es una expresión utilizada con el objeto de describir todas las medidas adoptada por los accionistas y directores de empresas para dirigir y controlar las operaciones de sus entidades, normalmente para una empresa específica se refiere a su "Sistema de Control Interno" a pesar del hecho de que no existe un sistema definido en forma separada con sus propios procedimientos, normas, manuales, etc., siendo los procedimientos y procesos de Control Interno incluidos en todos los demás sistemas administrativos. *HOLMES, Artur W*

También se considera la toma de decisiones, como un trabajo principal ya que tienen que decidir constantemente qué se hace, quien lo hace y cuándo, dónde e incluso como se hará. Sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir. *INTERCOOP*

Al respecto, para él la toma de decisiones es: Un juicio o una elección entre dos o más opciones, y es algo que surge de innumerables situaciones, ya sean para solucionar un problema o para aplicar una medida. Por definición, los directivos han de saber tomar decisiones. ¿Quién toma las decisiones? Una decisión consiste en elegir entre diversas posibilidades, y es el ejecutivo quien hace tal elección. Una elección puede tomarse de manera inmediata, pero suele suponer un proceso de identificación. Para llegar a una decisión, debe definirse el objetivo, enumerar las opciones disponibles, elegir entre ellas y luego aplicar dicha opción. Las decisiones y el proceso de tomarlas son fundamentales en la gestión. *HELLER Robert*

De igual forma al tratar del tema de las decisiones, indica que son guiadas generalmente a lo económico y estas decisiones ya tomadas, deben lograr sus objetivos minimizando costo y tiempo; y luego agrega: “La Toma de Decisiones es la característica principal que define a un ejecutivo. Existen proverbios en el mundo de los negocios que dicen: dime que decisiones tomas y te diré cuánto ganas. *MERCADO Salvador*

VI. Conclusiones

6.1 Conclusiones generales

Como resultado de la investigación se ha determinado que, en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Junín, se hace pertinente la Sistematización de los Procesos Contables con la finalidad de optimizar los controles internos de la documentación contable y la eficacia, eficiencia y prontitud de la toma de decisiones y requerimientos solicitados por las distintas unidades operativas, autoridades y funcionarios de las cooperativas.

6.2 Conclusiones específicas

- a. Que, los factores organizacionales del Sistema de Control Interno contribuyen conjuntamente con otros elementos a producir e identificar alternativas para la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú, asimismo permite conocer en forma correcta y razonable los Estados Financieros de dichas cooperativas.

- b. Que, los elementos procesales del Sistema de Control Interno, permite la implantación exitosa de disposiciones para la toma de decisiones, estos elementos que participan en este proceso de implementación posibilitan los procesos, promoviendo la consecución de los objetivos relacionados con la información financiera.

VII. Recomendaciones

- a. Es pertinente que el trabajo realizado y dada la trascendencia de los alcances del estudio se haga llegar un ejemplar a las distintas Cooperativas de Ahorro de la Provincia de Junín, a fin que se tome conocimiento sobre los alcances que presenta dicho estudio, lo cual redundará favorablemente en los procesos que se desarrollan dentro de la entidad.
- b. Establecer parámetros que impliquen la existencia de coordinación entre las diferentes áreas de las Cooperativas y así poder obtener información histórica contable acorde con la realidad global de la organización, lo cual permitirá a los gerentes planificar sus actividades y por ende tomar decisiones que garanticen la subsistencia de la empresa en el tiempo.
- c. Determinar mejorar el sistema de supervisión y control, los usuarios no aplican programa de auditoría para detectar desviaciones e inconsistencias que inciden en la evaluación de riesgo.
- d. Los usuarios deben capacitar al personal para detectar desviaciones o no conformidad que inciden en la evaluación y clasificación de riesgos. Consecuentemente urge su capacitación en auditoría.

VIII. Referencias

- Apaza, M. (2000). *Diccionario Empresarial, Tomo. I, II, III*. Lima: Pacifico.
- Bravo, M. (2000). *Auditoría Integral*. Lima: FECAT.
- Bravo, M. (2000). *Control Interno*. Lima: San Marcos.
- Colegio de Contadores Públicos de Lima. *Normas Internacionales de Auditoría*.
- Cashin, J; Neuwirth, P; Levy, J. (1998). *Manual De Auditoría*. México: Océano.
- Colegio de Contadores Públicos de Lima. (1994). *Normas Internacionales de Auditoría*. Lima: Codice.
- Chapi, P. (2000). *NIC's: Manual Teórico Práctico de las Normas Internacionales de Contabilidad*. Lima - Perú: FECAT.
- Donnelly, J; Gibson, J; Ivancevich, J. (1999). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Colombia: McGraw Hill.
- Elorreaga, M. (1994). *Teoría y Práctica de Auditoría Interna*. Lima – Perú: Caballero.
- Federación Nacional de Cooperativa de Ahorro y Crédito del Perú. FENACREP. (1999). *Manual de Control Interno e Inspección de Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Lima – Perú: FENACREP.
- Flores, J. (2005). *Manual Básico para el Contador*. Lima - Perú: CECOF.
- Fulmer, R. (1986). *Administración Moderna*. México: Diana.

- Gómez, M. (1977). *Contabilidad Presupuestos y Control Interno*. México: Trillas.
- Haimann, T. (1998). *Dirección y Gerencia*. México: Mundo.
- Koontz, H y Weihrich, H. (1999). *Administración una Perspectiva Global (11ava. Ed.)*. México: McGraw- Hill Interamericana de Editores, S.A.
- Koontz, H. (1986). *Administración (3era. Ed.)*. México: McGraw Hill.
- Heller, R. (1998). *La Toma de Decisiones (1era. Ed.)*. Barcelona – España: GRIGALBO.
- Hidalgo, J. (1997). *Auditoría de Estados Financieros*. Lima - Perú: FECAT.
- Holmes, A. (1992). *Auditoría, principios y procedimientos, Tomo I y II*. México: Limusa.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. (1996). *Normas y Procedimientos de Auditoría*. México: Utea.
- Instituto Americano de Contadores Públicos. (1987). *Auditoría Montgomery*. México: Ciencia y Técnica S.A.
- Cook, J. (1990). *Auditoría*. México: Xalco S.A.
- Kohler. E. (2000). *Diccionario para el Contador*. México: Hispano Americano S.A.
- Litterer, J. (1996). *Una Introducción a la Administración (1ra. Ed.)*. México: Mundo.
- Quispe, M. Asociados S.C. (1999). *Manual de Auditoría Gubernamental*. Piura: CCPP.
- Mantilla, S. (2003). *Control Interno. Committe Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission (COSO)*. Bogota - Colombia: Ecoe.

- March, J, Y Simón, H. (1958). *Organizations*, New York: John Wiley and Sons.
- Mercado, S. (1994). *Administración Aplicada*. México D.F.: Grupo Noriega.
- Panez, J. (1986). *Auditoría Contemporánea, 5 tomos*. Lima – Perú: Iberoamericana de Editores.
- Ralph, K Y Stewart, M. (1992). *Estados Financieros: Forma, análisis e interpretación (2da.Ed.)*. México: Grupo Noriega.
- Thierauf, R. (1986). *Principios y Aplicaciones de Administración (4ta. Ed.)*. México D.F.: LIMUSA.
- Vásquez, J. (1993). *Manual de Contabilidad y Auditoría Aplicada*. Lima: Técnico Científica.
- Villegas, C. (1992). *Control Interno y Auditoría de Bancos y entidades Financieras*. Buenos Aires - Argentina: Macchi Hnos.
- Patón, W. (1979). *Manual del Contador. Unión Tipográfica*. México: Hispano – Americana S.A.
- www.caballero Bustamante.com.pe Informativo Caballero Bustamante.
- www.intercoop.org.ar/ Editora Cooperativa Ltda. INTERCOOP
- www.monografias.com La Toma de Decisiones.
- <http://www.fec.uh.cu/> Factores organizacionales
- <http://www.gestiopolis.com/> Elementos del Control Interno.
- <http://mistica.freeservers.com/> La toma de decisiones
- <http://www.elergonomista.com/> Toma de decisiones

IX. ANEXOS

Anexo: 1 Ficha técnica de los instrumentos a utilizar

“APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA EFICACIA DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL PERÚ”

- **AUTOR** : CARLOS DAVID BERNALDO FAUSTINO
- **ENTIDAD ACADÉMICA** : Universidad Nacional Federico Villarreal
- **NIVEL ACADÉMICO** : Doctorado
- **ESPECIALIDAD** : Contabilidad
- **MARGEN DE ERROR ASUMIDO:** 0.5%
- **No. DE ENCUESTADOS** : 52
- **LUGAR DE APLICACIÓN** : Perú
- **TIPO DE PREGUNTAS** : Cerradas.
- **NÚMERO DE PREGUNTAS** : 12

Anexo: 2 Matriz de Consistencia
“APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA EFICACIA DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL PERÚ”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	
¿De qué manera la aplicación de un Sistema de Control Interno influirá en la eficacia para la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú?	Lograr a través de la aplicación de un Sistema de Control Interno la eficacia en la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.	La aplicación estratégica del sistema de control interno influye en la eficacia para la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.	X: Variable Independiente: Sistema de Control Interno
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	Indicadores:
1. Los factores organizacionales del Sistema de Control Interno influyen en la identificación de alternativas para la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.	1. Determinar los factores organizacionales del sistema de control interno, que influyen en la identificación de alternativas en la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.	1. Los factores organizacionales del Sistema de Control Interno influyen en la identificación de alternativas para la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.	X1= Factores organizacionales X2= Elementos procesales
2. Aplicar los elementos procesales del Sistema de Control Interno estratégico, que influyen en la implantación de disposiciones de la toma de decisiones, en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.	2. Aplicar los elementos procesales del Sistema de Control Interno estratégico, que influyen en la implantación de disposiciones de la toma de decisiones, en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.	2. Los elementos procesales del Sistema de Control Interno influyen en la implantación de disposiciones para la toma de decisiones financieras en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.	Y: Variable Dependiente: Eficacia de las tomas de decisiones Indicadores: Y1= Identificación de alternativas Y2= Implantación de disposiciones

Anexo: 3 Validación y confiabilidad de instrumentos

- **Validación**

Después de revisado el instrumento de tesis: “APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA EFICACIA DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL PERÚ” propuesta de solución, mi calificación es la siguiente:

No.	PREGUNTA	50	60	70	80	90	100
1	¿En qué porcentaje se logra contrastar la hipótesis con este instrumento?						
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?						
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?						
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?						
6	¿En qué porcentaje se obtendrá datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?						

Validado por Dra. Barrueto Pérez, María Teresa

Después de revisado el instrumento tesis: “APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA EFICACIA DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL PERÚ” propuesta de solución, mi calificación es la siguiente:

No.	PREGUNTA	50	60	70	80	90	100
1	¿En qué porcentaje se logra contrastar la hipótesis con este instrumento?						
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?						
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?						
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?						
6	¿En qué porcentaje se obtendrá datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?						

Validado por Dr. Vargas Rubio, Carlos Eleuterio

Después de revisado el instrumento del Plan de tesis: “APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA EFICACIA DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL PERÚ” propuesta de solución, mi calificación es la siguiente:

No.	PREGUNTA	50	60	70	80	90	100
1	¿En qué porcentaje se logra contrastar la hipótesis con este instrumento?						
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?						
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?						
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?						
6	¿En qué porcentaje se obtendrá datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?						

Validado por Dr. Bendezu Iriarte, Juan Héctor

- **Confiabilidad de Instrumentos**

Después de revisado el instrumento del Plan de tesis denominado: “RELEVANCIA DE LA AUDITORÍA INTERNA EN LA GESTIÓN DE MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN EN EL PERÚ, PERIODO 2014 AL 2018”, se determina que el instrumento que es utilizado en este trabajo es factible de reproducción por otros investigadores e incluso puede ser aplicado a otros trabajos similares. Es decir, los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, son similares si se vuelven a medir las mismas variables en condiciones idénticas. Este aspecto de la razonable exactitud con que el instrumento mide lo que se ha pretendido medir es lo que se denomina la confiabilidad del instrumento, la misma que se cumple con el instrumento de encuesta de este trabajo.

En este sentido, el término confiabilidad del instrumento es equivalente a los de estabilidad y predictibilidad de los resultados que logran. Esta es la acepción generalmente aceptada por los investigadores, lo cual es posible de lograr en este trabajo de investigación.

El término confiabilidad del instrumento es sinónimo de seguridad; la misma que es factible de lograr con el instrumento de este trabajo de investigación.

Existe una tercera forma de enfocar la confiabilidad del instrumento; ella responde a la siguiente cuestión: ¿cuánto error está implícito en la medición del instrumento? Se entiende que un instrumento es menos confiable en la medida que hay un mayor margen de error implícito en la medición. De acuerdo con esto, la confiabilidad puede ser definida como la ausencia relativa de error de medición en el instrumento; es decir, en este contexto, el término confiabilidad es sinónimo de precisión. En este trabajo se establece un margen de error del 5% razonable y por tanto generalmente aceptado por los investigadores; lo que le da un nivel razonable de precisión al instrumento.

La confiabilidad del instrumento también puede ser enfocada como el grado de homogeneidad de los ítems del instrumento en relación con las variables. Es lo que se denomina la confiabilidad de consistencia interna u homogeneidad. En este trabajo se tiene un alto grado de homogeneidad.