



**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**“APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERATIVA EN LA ATENCIÓN DE LOS  
PACIENTES POR ESPECIALIDADES Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA  
CLÍNICA ESTOMATOLÓGICA CAYETANO HEREDIA”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
DOCTORA EN CONTABILIDAD**

**AUTOR:**

**ACOSTA MIRAVAL, ESTHER OLIVIA**

**ASESOR:**

**DR. CUMPÉN VIDAURRE, ROBERTO**

**JURADOS:**

**DRA. BARRUETO PÉREZ, MARÍA TERESA**

**DR. VARGAS RUBIO, CARLOS ELEUTERIO**

**DR. ROJAS GARCÍA, JOSÉ JACINTO**

**LIMA – PERÚ**

**2021**

### **DEDICATORIA:**

A mis padres, por todo el apoyo brindado durante mis estudios, por ser el motivo de toda esta superación profesional, por su comprensión y ayuda constante en el proceso de conseguir mis objetivos y metas profesionales.

### **AGRADECIMIENTO:**

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

## ÍNDICE

ÍNDICE.....	4
Resumen.....	6
Abstract.....	7
I. Introducción.....	8
1.1 Planteamiento del Problema.....	11
1.2 Descripción del Problema.....	12
1.3 Formulación del Problema.....	14
1.3.1 Problema General.....	14
1.3.2 Problemas Específicos.....	14
1.4 Antecedentes.....	14
1.5 Justificación de la investigación.....	17
1.6 Limitaciones de la investigación.....	17
1.7 Objetivos.....	17
1.7.1 Objetivo General.....	17
1.7.2 Objetivos Específicos.....	18
1.8 Hipótesis.....	18
1.8.1 Hipótesis General.....	18
1.8.2 Hipótesis Específicas.....	18
II. Marco Teórico.....	20
2.1 Marco Conceptual.....	60
III. Método.....	64
3.1 Tipo de investigación.....	64
3.2 Población y muestra.....	64
3.2.1 Población.....	64
3.3 Operacionalización de variables.....	66
3.4 Instrumentos.....	67
3.5 Procedimiento.....	68
3.6 Análisis de datos.....	69
3.7 Consideraciones Éticas.....	69
IV. Resultados.....	70
4.1 Contrastación de Hipótesis.....	70

4.1.1 Contrastación de la Hipótesis principal .....	70
4.1.2 Contrastación de las Hipótesis específicas .....	71
4.2 Análisis e interpretación .....	76
4.2.1 Resultados descriptivos de los datos personales de los trabajadores de la Clínica Estomatológica CH.....	76
4.2.2 Resultados descriptivos de la variable: Auditoría operativa en la atención de pacientes.....	83
4.2.3 Resultados descriptivos de la variable: Gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.....	86
V. Discusión.....	89
VI. Conclusiones.....	94
VII. Recomendaciones .....	95
VIII. Referencias.....	96
IX. ANEXOS .....	102
Anexo 1. Matriz de consistencia.....	103
Anexo 2. Ficha Técnica de los Instrumentos a utilizar .....	104

## **Resumen**

El objetivo de este trabajo de investigación es determinar si la auditoría operativa en la atención de los pacientes de las especialidades estomatológicas influye en la gestión en la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

Se empleó un diseño descriptivo correlacional, y se seleccionó, mediante muestreo probabilístico de tipo estratificado, una muestra de 125 trabajadores que laboran en la mencionada Clínica.

Para la recogida de información sobre las variables de estudio, se administró a la muestra de trabajadores una Encuesta, la cual fue previamente validada por un grupo de jueces expertos en el tema. Asimismo, se eligió la correlación lineal de Pearson como prueba estadística para la contrastación de la Hipótesis, con un nivel de significación de  $p < 0,01$ .

Los resultados indican que la correlación entre las variables de estudio es positiva y significativa al nivel de  $p < 0,01$ , es decir, de acuerdo a las percepciones de los trabajadores, mientras más buena sea la auditoría operativa en la atención de los pacientes, más buena será la gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia. Además, entre cada una de las dimensiones de ambas variables, las correlaciones obtenidas también son positivas y significativas.

Palabras claves: Auditoría operática, pacientes, gestión, clínica estomatológica.

## **Abstract**

The objective of this research is to determine if the operational audit in the care of patients in the stomatology specialties influences the management of the Stomatology Clinic Cayetano Heredia.

A correlational descriptive design was used, and a sample of 125 workers working in the aforementioned Clinic was selected, using stratified probabilistic sampling.

For the collection of information on the study variables, a survey was administered to the sample of workers, which was previously validated by a group of expert judges on the subject. Likewise, Pearson's linear correlation was chosen as a statistical test to test the hypothesis, with a level of significance of  $p < 0.01$ .

The results indicate that the correlation between the study variables is positive and significant at the level of  $p < 0.01$ , that is, according to the perceptions of the workers, the better the operational audit in patient care, The management of the Stomatology Clinic Cayetano Heredia will be better. In addition, between each of the dimensions of both variables, the correlations obtained are also positive and significant.

**Keys words:** Operative audit, patients, management, stomatological clinic.

## **I. Introducción**

La presente tesis de grado es un trabajo relacionado con una Auditoría Operativa en la atención de los pacientes de las especialidades estomatológicas y la influencia que tiene en la gestión de la Clínica Cayetano Heredia, el mismo que pretende sugerir una alternativa de solución a las desviaciones o fallas detectadas durante la investigación, cuyo producto fundamental constituye el informe del auditor.

Seguidamente, se ha procedido a revisar información concerniente a la Auditoría, para luego concretar el estudio en lo que es la Auditoría Operativa, en cuanto a su naturaleza, contraste con la Auditoría financiera, objetivos, alcance y responsabilidades del auditor operativo. Asimismo, considerar extender la Auditoría operativa a una auditoría de cumplimiento y a una auditoría de equipos y bioseguridad, teniendo en cuenta las características de infraestructura y equipamiento de la mencionada Clínica estomatológica.

Cabe indicar que se ha desarrollado un trabajo eminentemente profesional, que lo constituye la práctica del mismo y además se someten a consideración aspectos muy importantes de carácter teórico, como son definiciones contenidas en conceptos, narraciones y descripciones de los elementos más importantes de la Auditoría y de la naturaleza de la empresa, con lo cual se pretende dotar a la presente tesis de los elementos fundamentales de la aplicación profesional de una Auditoría Operativa, así como de la historia de la entidad, de su legislación, organización y de administración de la misma.

El presente trabajo de investigación, realizado en la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia en el periodo Mayo-noviembre de este año, se desarrolló en base a



los lineamientos, normas y procedimientos que rigen las técnicas modernas de la Auditoría, específicamente, la Auditoría Operativa.

Luego de conocer todos los aspectos importantes de la Auditoría Operatoria, se pasó a analizar el proceso de la misma, que comprende el estudio preliminar, revisión de objetivos, políticas y normas, revisión y evaluación del sistema de control interno, examen detallado de las aéreas críticas, y comunicación de resultados. Todo este procedimiento permitió desarrollar sistemáticamente el trabajo de campo, a través del cual se han podido detectar ciertas deficiencias, aunque también algunos indicadores positivos.

El presente trabajo de investigación está dividido en cinco capítulos:

En el primer capítulo, se aborda el planteamiento del problema, objetivos, justificación del problema y variables de estudio.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico de la auditoría, la fundamentación teórica, compuesta por un enfoque teórico que consolida el trabajo de investigación, los antecedentes de investigación de las variables investigadas, y el marco conceptual, Hipótesis.

En el tercer capítulo, se hace referencia a la metodología, la población y muestra, así como al diseño de investigación, las técnicas de recolección de datos, el procedimiento y el análisis estadístico.

En el cuarto capítulo, se presentan y analizan los resultados, con la correspondiente contrastación de la Hipótesis y la discusión de los resultados.

En el quinto capítulo, se muestran las conclusiones y recomendaciones, que se espera constituyan un soporte mejorar la calidad de gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

En dos últimos apartados, se incluyen la bibliografía y los anexos.

## 1.1 Planteamiento del Problema

La Clínica Estomatológica Cayetano Heredia, pertenece al sector Salud, en la actividad privada, formada por odontólogos de diferentes universidades del país, la clínica domiciliada en la ciudad de Lima en el distrito de San Martín de Porres, con su gestión fundamental de facilitar servicios en la salud bucal a precios que van con los costos operativos, habida cuenta que la prestación de los servicios es por los que menos medios económicos poseen. Con financiamiento de fuente propia, y un presupuesto adecuado a las circunstancias de las actividades relacionadas con la clínica.

La Clínica Estomatológica Cayetano Heredia se ha podido observar que la gestión en la administración de las especialidades estomatológicas no responde a las necesidades de los agentes usuarios llamados pacientes de modo que brinda un servicio en la salud bucal no acorde con las exigencias del usuario, con la modernidad de atención a los pacientes ineficiente mostrando una imagen hacia la comunidad ensombrecida, esa manera se nota en el cumplimiento de sus objetivos y metas propuestas en el Plan Institucional de desarrollo anual.

Frente a un mundo cambiante y la globalización de los servicios de salud con empresas liberales, en términos de atención a través de las compañías de seguros son fenómenos nuevos a las que se tiene que enfrentar las organizaciones como es la clínica dental frente a la competitividad como elemento fundamental en el éxito de la Institución, frente a estos prodigios del mercado moderno, los Directivos de las organizaciones tendrán que realizar más esfuerzos para aumentar la competitividad y lograr los niveles de productividad y eficiencia como responsables de la organización, en los últimos tiempos la

colectividad peruana experimentan los cambios descritos anteriormente, sus estructuras familiares desarrollan estrategias que muestran competitividad y mantenerse en forma notable para elegir cualquier servicio de salud en nuestro caso la salud bucal. Procedentes de la actividad pública y privada, cada una de estas instituciones opera con su propia filosofía o formas de organización funcional, la privada con lineamientos de desarrollo institucional flexibles y audaces, las instituciones de salud bucal estatal paramentadas con lineamientos estatales.

## **1.2 Descripción del Problema**

Nuestro sistema de la salud integral, en este caso de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia, forma parte del sistema de la salud bucal en nuestro país, al igual que otras instituciones nacionales y privadas, se ve inmerso bajo la influencia de otras instituciones, que a su vez se relaciona directamente con la imagen de la clínica, por estas razones y como punto central alrededor del cual gira la presente investigación es la influencia de otras instituciones, que a su vez se relaciona directamente con la imagen de la clínica. Como ventaja competitiva de las entidades prestadoras de servicio de salud, como piedra angular del mejoramiento continuo y expresión de una realidad de la salud integral, llamadas a convivir en un mundo de permanentes cambios tanto en lo económico social y especialmente la calidad de vida de las personas.

Es de mucha preocupación por parte de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia, y del investigador, identificados con este proceso de mejorar la atención a los pacientes y lograr un buen éxito en la gestión de la clínica, nos

hemos comprobado en la necesidad de explayar el presente trabajo de investigación en la mencionada institución.

En esta Clínica Estomatológica Cayetano Heredia, se ha observado que la gestión en la administración de los recursos y aptos odontológicos, no responden a las recomendaciones y aplicaciones de normas de gestión a través de los hallazgos de la auditoría administrativa a las operaciones de los servicios dentales por especialidades, no acordes a las necesidades, a los requerimientos e intereses de los pacientes, de tal modo que estos inconvenientes llevan a indagar que la Auditoría a las especialidades estomatológicas ayuden probablemente a la gestión de la clínica estomatológica Cayetano Heredia, cuyas posibles causas serían la falta de cumplimiento y diligencia de las recomendaciones y observaciones de la auditoría, a las especialidades, profesionales estomatólogos no identificados, con la Institución que brinda servicios de salud bucal, pacientes desinteresados otros interesados con los servicios que brinda la clínica, lo que implica una reforma trascendental como sucede en otros ámbitos.

## **1.3 Formulación del Problema**

### **1.3.1 Problema General**

¿De qué manera la auditoría operativa de la atención de los pacientes por especialidades influye en la gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia?

### **1.3.2 Problemas Específicos**

1) ¿De qué manera la auditoría operativa influye en la gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia?

2) ¿De qué manera la atención que brindan los estomatólogos a los pacientes influye en la gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia?

3) ¿De qué manera la auditoría operativa influye en la eficiencia de la gestión en la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia?

4) ¿De qué manera la auditoría operativa influye en la calidad de gestión en la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia?

## **1.4 Antecedentes**

El presente trabajo de investigación, representa una opción y oportunidad para cambiar la gestión de la “Clínica Estomatológica Cayetano Heredia”, perfeccionar las estrategias y reforzar debilidades, este proceso se

acentúa principalmente de un pilar y eje fundamental que es cimentar una gestión de calidad, partiendo de las herramientas y recomendaciones, de una auditoría sustentada en principios y prácticas contables, para una gestión de aptitudes altamente profesional con las siguientes estrategias orientadas al desarrollo institucional:

Para el desarrollo del presente trabajo se tendrá en cuenta, libros, informes, modelos cualquier otro trabajo, o documento, tesis que contribuya a formar parte del marco adecuado que se relacionen con esta investigación:

En lo que se refiere a las tesis que nos proporcionan información como antecedentes, tenemos las siguientes:

Cárdenas (2007), en la Tesis Titulada *“La Autoría de Gestión como Herramienta de la Gerencia Administrativa en el Fondo de Salud Policial”*. Esta tesis será de ayuda al trabajo de investigación por cuanto relaciona la gestión como herramienta fundamental en el desarrollo de la Gerencia en el sector salud que es el caso del presente trabajo sector salud Bucal, para una buena toma de decisiones y la buena marcha de la institución, esta tesis se encuentra en la Escuela de posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. (p.88)

Quiroz (2007), en la Tesis titulada *“La Auditoría Operativa como parte de la Evaluación del Control Interno en los procedimientos de la Empresa Eléctrica en el Perú”*. Están sustentadas en las bases y conceptos del presente trabajo, se relaciona con la auditoría operativa como herramienta de gestión en las operaciones de similares empresas de gestión y la evaluación de los elementos integrantes de una auditoría como examen practicado a las

operaciones esta tesis se encuentra en la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. (p.93)

Bendezú (2011), Tesis titulada "*La Auditoría de Gestión en la Empresa Moderna*". El autor de este trabajo de investigación desarrolla el proceso de la auditoría de la gestión tratando en primer lugar la evaluación del sistema de control interno, lo que será de gran utilidad para el trabajo de investigación. (p.120)

Hurtado (2008), Tesis titulada "*Propuestas de un Sistema Operativo de Auditoría para la Universidad*", referida al estudio de la Auditoría operativa a las universidades del país, pero la relaciona con la gestión universitaria, el aporte al trabajo está en los resultados de la gestión aplicable a personas usuarias del sistema como es el caso de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia. (p.35)

Hernández (2007), Tesis titulada "*Control Eficaz de la Gestión de una Empresa Cooperativa de Servicios Múltiples*". En este trabajo de investigación el autor puntualiza, la forma de cómo implementar un sistema de control interno (Auditoría), eficaz, el mismo que es un indiscutible facilitador de la Gestión Óptima, de las empresas cooperativas (Autogestionarias), este trabajo puede ser aplicado a la clínica dental por su estructura o las formas cooperativas de aporte de los integrantes, con la finalidad de implementar un sistema de control eficaz para la gestión y el desarrollo institucional de la clínica. (p.63)



## **1.5 Justificación de la investigación**

La justificación del presente estudio se encuentra en los parámetros y hechos de trazar y examinar los diversos conceptos explicativos de la auditoría como instrumento de gestión y su influencia, en las especialidades de la clínica estomatológica, con el objeto de programar algunos correctivos, para superar las dificultades en la atención de los pacientes, clínicas similares, bajo este argumento la investigación examina entre otros aspectos mejora la gestión de la clínica que se revierte en la atención de calidad a los pacientes.

Esta investigación sobre la influencia de la auditoría de la atención de los pacientes de las especialidades estomatológicas y la gestión en la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia tendrá la importancia de establecer la influencia de la auditoría en la gestión de la Clínica, en el que se desarrolla e incrementa la calidad de atención al paciente.

## **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**

Determinar la influencia de la auditoría operativa en la atención de los pacientes por especialidades en la gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

### **1.7.2 Objetivos Específicos**

- 1) Determinar si la auditoría operativa influye en la gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.
- 2) Establecer si la atención que brinda los estomatólogos a los pacientes influye la gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.
- 3) Precisar si la auditoría operativa influye en la eficiencia de la gestión en la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.
- 4) Determinar si la auditoría operativa influye en la calidad de gestión en la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

## **1.8 Hipótesis**

### **1.8.1 Hipótesis General**

La auditoría de la atención de pacientes de las especialidades estomatológicas influye positivamente en la gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

### **1.8.2 Hipótesis Específicas**

- 1) La auditoría operativa de las especialidades estomatológicas influye positivamente en la gestión con eficiencia de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

- 2) La auditoría operativa de las especialidades estomatológicas influye positivamente en la calidad de gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.
  
- 3) La atención de los pacientes en las especialidades estomatológicas influye positivamente en la gestión con eficiencia de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.
  
- 4) La atención de los pacientes en las especialidades estomatológicas influye positivamente en la calidad de gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

## **II. Marco Teórico**

### **Teorías generales relacionadas con el tema**

Leonard (1985). “Auditoria operacional de Estados Unidos de Norteamérica”

Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo. Políticas y procedimientos aceptables, si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la Organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa. La auditoría operativa es efectuada por un equipo de profesionales de diversas disciplinas según la situación a presentarse. (p.144)

Colegio de contadores Públicos de Lima Revista Oficial de Colegio (2002).

La mayoría de estos miembros serán Contadores Públicos Colegiados. La ley del Contador Público N.º 13253 dispone que efectuar y autorizar toda clase de operaciones de Auditoria, corresponde a los Contadores Públicos. La auditoría operativa puede ser realizada por personal de la empresa, o por personas ajenas, el trabajo en equipo está conformado por auditores, contadores públicos profesionales, profesional de entrenamiento práctico y formal de la profesión contable, sumándose a este equipo polivalente de auditorio personal, técnicos profesionales de otras disciplinas como son: ingenieros, economistas, matemáticos, abogados, especialistas en sistemas electrónicos, administradores de empresas, etc. Cada uno es responsable de colaborar en su área de pericia. (p.162)

Mendivil, V. (2003), la auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros, es la revisión misma de los registros

y fuentes de contabilidad, para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de la gestión de la entidad económica.

La auditoría como un proceso sistemático, independiente, documentado, para obtener evidencia, y evaluar objetivamente, con el fin de determinar en qué grado se cumple los criterios de auditoría. (p.121)

Definición de Auditoría Organización Internacional de Normalización ISO 19011-2004.

La auditoría Operativa es un control permanente de las operaciones ejecutadas por un ente económico, como medida preventiva a futuro: La Auditoría Operativa es la información que está dirigida hacia el aspecto administrativo, es decir hacia todas las operaciones de la empresa en el presente con proyección al futuro y retrospectión al pasado cercano.

Al realizar una auditoría operativa con frecuencia se observan condiciones deficientes las cuales muchas veces son inevitables. Pero mostrando la razón defectuosa y así obtener efectos que beneficien a la organización, no solo al presente sino también al futuro.

La necesidad de la auditoría Operativa como herramienta de control:

Requiere de cierta revisión o estudio preliminar con el fin de conocer cómo funcionan dichos procedimientos y prácticas para formarse una idea con respecto a su efectividad y utilidad. Basándose en dichas revisiones es posible identificar asuntos específicos como áreas problema o deficiencias que requieren de más estudio, todo esto obviamente ha dado lugar a profundos reajustes institucionales en la organización de las actividades de los organismos públicos en la planificación, formación de presupuesto, contabilidad y control.

Una aplicación más selectiva de los recursos de Auditoria se hace necesaria, excepto para cualquier actividad o aspecto que debe ser examinado por un requisito legal, los requisitos de Auditoria deben ser normalmente dirigidos a aquellas actividades y aspectos que parecen ofrecer el más grande potencial para el mejoramiento constructivo.

Cuando se refiere a la auditoria operativa que función cumple:

- Una evaluación de la efectividad de los procedimientos y prácticas requiere de cierta revisión o estudio preliminar con el fin de conocer cómo funcionan dichos procedimientos y prácticas para formarse una idea con respecto a su efectividad y utilidad. Basándose en dichas revisiones es posible identificar asuntos específicos como áreas problema o deficiencias que requieren de más estudio, todo esto obviamente ha dado lugar a profundos reajustes institucionales en la organización de las actividades de los organismos públicos en la planificación, formación de presupuesto, contabilidad y control.

Suarez (2008). “Revista Colegio Contadores”, Lima. Teoría de Gestión Administrativa.

Enfoque: Es una característica eminentemente positiva, dirigido a la obtención de mayores resultados de la Gestión Empresarial. Existen dos enfoques vascos de Auditoria Operativa.

Enfoque de Organización: La aplicación de este enfoque está basada en la administración de un departamento u otra unidad de mando. Examina además de las funciones o actividades dentro de una organización la administración de la misma,

considera su sistema, su personal, sus presupuestos y el lugar que ocupa. En el plan general de la empresa. Puede también realizar una descripción microscópica de la estructura de la empresa, estudiar su forma desde numerosos ángulos.

Enfoque funcional: Se ocupa del seguimiento de una o varias actividades desde su principio hasta su conclusión, de preferencias todas las funciones a través de las unidades implicadas en ellas, están menos pendientes de las actividades de la administración general, dentro de las unidades que de su efecto en las funciones que revisan.

Las Auditorias Funcionales son con frecuencia muy difíciles porque realiza un experimento largo e indirecto en una empresa pudiendo frustrar tremendamente a quien trate de entender los muchos aspectos del flujo de trabajo. (p.137)

Santillana (2013), en su libro “Conoce las Auditorias”, con respecto a la Auditoria Integral, señala lo siguiente:

“Se denomina Auditoria Integral a la concurrencia de los cinco tipos de auditoria: Financiera, Operacional, Administrativa, de Resultado de Programas y de Legalidad”. (p.89)

### **Colegio de Contadores Públicos de Lima (2006):**

#### **1. La Auditoría en la Función Pública**

La Auditoria en la Administración Pública presenta mecanismos, sistemas y procedimientos que difieren a de los utilizados por la Administración del sector privado, de ahí la necesidad de darle un tratamiento especial acorde con la dinámica y característica del sector público. La Auditoria, como rama

importante de la Contaduría Pública, es una disciplina cuyas técnicas están orientadas a evaluar la eficacia, eficiencia, congruencia y honestidad de manejo de los bienes que confían los gobernados a los administradores públicos, sus aspectos prácticos requieren de experiencias múltiples, acompañadas de resultados positivos en el orden contable, financiero y de organización.

#### **a. Auditoría Interna**

Cuando la Auditoria es llevada a cabo por empleados de la empresa cuyos procedimientos e informes están siendo revisados, el examen se conoce como Auditoría Interna, y a quienes llevan a cabo el examen se les da el nombre de Auditores Internos. Dentro de una organización los auditores internos deben ser independientes de aquellos cuyos trabajos revisan. Ocupan una posición de asesoría y deben presentar sus informes directamente en las áreas administrativas más altas de la organización. Los auditores internos llevan a cabo una función importante dentro de las empresas mercantiles, dependencias gubernamentales y otras formas de organización.

#### **b. Auditoría Externa**

La mayor parte de las organizaciones presentan en algún momento informes financieros a usuarios externos, tales como bancos, otros acreedores, propietarios y probables inversionistas. Estos usuarios externos de la información contable necesitan tener la seguridad de que los informes financieros se preparan sin perjuicios y cumpliendo los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Por tanto, con frecuencia los usuarios externos exigen que la información contable sea revisada y



dictaminada por un auditor independiente, por la general esto lo realiza un auditor externo a quien se le conoce como Contador Público.

## **2. Diversos Tipos de Auditoría**

Para cumplir con los objetivos que comprende la Auditoria, la profesión ha considerado necesario clasificarla atendiendo a las áreas de influencia que la misma comprende, así tenemos:

- Auditoría de Estados Financieros.
- Auditoría Administrativa.
- Auditoría Operacional.
- Auditoría Social.
- Auditoría Técnica.
- Auditoría Integral.

## **3. Auditoría de Estados Financieros**

Es la revisión de los libros y registros contables de una entidad, así como el estudio y evaluación de control interno y procedimientos contables administrativos de la misma basada en técnicas específicas (Normas y Procedimientos de Auditoría), con la finalidad de emitir una opinión acerca de la razonabilidad de las cifras presentadas, con la cual se cubren los objetivos siguientes:

- Salvaguardar los activos.
- Obtención e información.
- Promoción de la eficiencia de operación.
- Adhesión a las políticas prescritas por la dirección de la entidad.
- Cumplimiento por parte de la entidad de las disposiciones legales para el mejor funcionamiento de sus operaciones.

### 1) Auditoría Administrativa

Es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de la organización de una empresa, institución, sección de gobierno, cualquier parte de una entidad, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma y operación, y sus facilidades humanas y físicas.

### 2) Auditoría Operacional

Consiste en el examen de las áreas de operación de una empresa, entidad, institución, sección de gobierno o cualquier parte de una entidad para determinar si se tienen los controles para operar con eficiencia teniendo a la disminución de costos para incrementar la productividad.

Es conveniente recalcar las diferencias fundamentales que existen entre la Auditoría Operacional y la Auditoría Administrativa, lo anterior en virtud a su gran similitud y la confusión que normalmente existen en su identificación:

Cuadro 1

Diferencias entre la Auditoría Operacional y la Auditoría Administrativa

<b><u>AUDITORIA OPERACIONAL</u></b>	<b><u>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</u></b>
1. Se efectúa invariablemente revisando operaciones y no personas o departamentos.	1. Se efectúa revisando cualquier operación, persona o departamento, incluyendo los niveles jerárquicos.
2. Normalmente es efectuada por el Área de Auditoría Interna de una entidad.	2. Es realizada por auditores externos a la entidad y que realizan su actividad en forma independiente.
3. Es realizada por un Contador Público o Licenciado en Administración de Empresas	3. Requiere los servicios de profesionales especialistas en diversas ramas, en virtud de la necesidad que obliga por el amplio campo de acción que comprende.

Cabe hacer mención, de que, en la realización de ambos tipos de Auditoria, se puede requerir el apoyo técnico de especialistas de otras profesiones, tales como: Ingeniería, Medicina, etc.

### **3) Auditoría Social**

Es un concepto moderno de la Auditoria que permite revisar y evaluar los logros sociales alcanzados por una determinada entidad. Para que pueda llevarse a cabo este tipo de revisión, es necesario que la entidad maneje lo que se ha dado a conocer como Contabilidad Social, que permite determinar los beneficios generados a favor de la sociedad a la cual sirva la entidad.

### **4) Auditoría Técnica**

La especialización de diversos campos de las entidades, ha originado que otras profesiones tengan injerencia directa en la realización de Auditoria, situación que ha llevado a crear esta división. Si bien, la labor que realizan estos especialistas consiste en una supervisión y evaluación de actividades técnicas especializada, puede considerarse que esta actividad recae en el campo de la Auditoria, para ejemplificar esta exposición, se considera el caso de una empresa constructora donde se requiere de un cuerpo de ingenieros que vigila la realización de las obras, para que con su experiencia determinen el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales de las obras en ejecución, así como la Auditoria Ambiental.

## 5) Concepto de Auditoría Integral

La Auditoría Integral es una evaluación multidisciplinaria, independiente y con enfoques de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de la relación con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o aprovechamiento de sus recursos.

Comentando el concepto en cada uno de sus términos, se debe entender por:

- **Evaluación:** Análisis comparativo mediante juicios de valor y, de hecho: de los fines, de los medios, de la relación entre los medios y los fines.
- **Multidisciplinaria:** Que es realizado por profesionales o especialistas de distintas disciplinas relacionados con el objeto de la Auditoría.
- **Independiente:** Sin relación de autoridad y/o responsabilidad por parte del auditor respecto de las actividades que evalúa, a fin de permitir la realización de su trabajo con libertad y objetividad.
- **Con enfoque de sistemas:** Adopción de un enfoque sistémico, es decir, considerar el objeto de la evaluación como un conjunto de partes interactuantes.
- **Del grado y la forma del cumplimiento de los objetivos:** Por los objetivos se entiende a los propósitos de la organización a corto y largo plazo.

Por el grado y la forma se entiende a la apreciación de la cantidad y calidad de: cumplimiento de las obligaciones para con los factores de los que depende la supervivencia y desarrollo de la organización (accionistas, trabajadores,

gobierno, proveedores, clientes y comunidad), detección de obstáculos y oportunidades en el entorno que impactan en el cumplimiento de los objetivos.

### **Detección de las fortalezas y debilidades de la organización**

- De una organización: De no comprender toda la organización, debe tomarse y tratarse a un proceso, programa, unidad o función esencial de la misma.
- De la relación con su entorno: Es el impacto del entorno en las partes esenciales de la organización.
- De sus operaciones: Es el cumplimiento del objetivo de Control interno de presentar información oportuna y veraz del resultado de su gestión, comparación y análisis de los resultados de las operaciones mediante sus indicadores y /o estándares nacionales e internacionales de: Economía, Eficiencia y Eficacia.

Cumplimiento de la normatividad aplicable, que sea relevante para el logro de su misión. Minimización de los riesgos de la organización y protección de los recursos.

Con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o el mejor aprovechamiento de sus recursos. Su orientación debe ser más:

- Proactiva que reactiva.
- Preventiva que correctiva.
- De largo plazo que a corto plazo.
- De aspectos de importancia y de riesgo probable de las operaciones.

Sus resultados deben constar por escrito e incluir tendientes a aprovechar las oportunidades de mejora de la gestión.

## **6) Concepto de Auditoría Integral en su Sentido Amplio**

La Auditoría debe ser un servicio integral, útil y oportuno para la administración de la entidad y debe formar parte del proceso administrativo.

Es un encargo profesional regulado por principios éticos y técnico, con características propias y objetivos específicos, tendente a verificar una situación, hechos, circunstancias o en su caso, un problema.

Esta actividad debe realizarla un profesional (no necesariamente un licenciado en contaduría, excepto el examen de los Estados Financieros) y debe culminar con un informe o dictamen final.

## **7) Objetivo de la Auditoría Integral**

El objetivo general de la Auditoría Integral es la evaluación del grado y forma de cumplimiento del objetivo social de una dependencia, entidad o programa.

Para el logro de tal propósito la Auditoría Integral evalúa:

- El grado en que los recursos financieros, físicos y humanos son administrados con economía, eficiencia y eficacia.
- Si la obligación de rendir cuentas es razonablemente cumplida.
- Si se han acatado las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.
- Efectúa el seguimiento de las medidas y acciones implantadas para mejorar la gestión de la dependencia o entidad.

## 8) Enfoque de Auditoría Integral

Se puede descartar el término de “amplio alcance”, ya que puede provocar confusión con la Auditoría Operacional que también es de amplia base y alcance.

En tal sentido el término “comprehensiva” sería lo más adecuado por lo que esta Auditoría comprende o incluye tres tipos de Auditoría:

- Auditoría Financiera y de Cumplimiento.
- Auditoría de Desempeño.
- Auditoría de Efectividad de Programas.

El auditor debe comprender y entender a la organización totalmente.

Las actividades auditadas son vistas en relación a otras y a la organización como un todo. Sin embargo, cabe mencionar que el término que se le designe no es tan importante, ya que comprehensiva, integral e inclusive de amplio alcance son sinónimos, siempre y cuando se haga referencia a lo mismo, lo verdaderamente importante y relevante es entender su concepto y naturaleza.

Auditoría Integral y/o Comprehensiva es un concepto basado en dos principios fundamentales de la administración pública.

**1º El Primer Principio**, es que los negocios públicos deben ser conducidos por funcionarios responsables asegurándose de tomar decisiones con legalidad y ética, y con economía y eficacia. Esto requiere decir que los bienes y servicios de calidad apropiada deben ser comparados en cantidades apropiadas en el momento apropiado, y al mejor precio.

**2º El Segundo Principio**, es que los funcionarios públicos deben rendir cuentas sobre la manera en que emplearon los recursos confiados a ellos. Este principio es aplicable a la totalidad del sector público.

En todos los niveles existe la obligación de demostrar que están siguiendo prácticas administrativas adecuadas.

No es objeto de la Auditoría Financiera evaluar si los recursos públicos se están gastando presentando la debida atención a criterios de economía, eficiencia y eficacia.

Por consiguiente, la Auditoría puede apreciarse enunciativamente como: Auditoría Comprehensiva, también llamada Auditoría de Amplio Alcance.

Se ha establecido que la Auditoría Integral es la función de evaluación del Grado y Forma, de cumplimiento del objeto social de una entidad analizando para tal propósito el grado en que los recursos son administrados con Economía, Eficiencia y Eficacia, la obligación de rendir cuentas, y el acatamiento de las disposiciones legales reglamentarias. Los términos economía, eficiencia y eficacia son empleados de la siguiente manera:

Economía, se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales el gobierno adquiere recursos humanos, materiales y financieros. Como, por ejemplo:

Una operación económica implica que se adquieran recursos en cantidad y calidad adecuados al costo más bajo.



El grado de Eficacia, considera si finalmente la entidad fue capaz de alcanzar los objetivos específicos que derivan del objeto social precisando el grado y magnitud de los logros. Como, por ejemplo:

- Una operación eficaz implica realizar una gestión correctamente, dentro de lo planeado.

El Grado de Eficiencia, toma en cuenta la productividad de los recursos disponible, para conseguir determinados fines. Como, por ejemplo:

- Una operación eficiente es aquella que produce el máximo de bienes y/o servicios por una cantidad dada de recursos aplicados o tiene un mínimo de recursos aplicados por una cantidad dada de bienes y/o servicios proporcionados.

Lo fundamental de este proceso es ver si la administración ha establecido sistemas y procedimientos que aseguren el logro del “Valor – por - Dinero”.

En este contexto, las Auditorías Integrales y/o Comprehensivas proveen el marco para la evaluación global de las Entidades Públicas y Privadas, complementándose con las Auditorías Financieras y de legalidad que atienden fundamentalmente para supervisar la gestión gubernamental.

Es por esto que la Auditoría Integral y/o Comprehensiva se vuelve una función necesaria en todas las dependencias y entidades de la Administración Pública con un alcance muy amplio y objetivos particulares, tales como evaluar el control interno establecido, para poder diseñar adecuado sistema de Auditoría

Integral, y de esta forma poder mejorar la función en el ámbito administrativo, financiero y operacional de la dependencia motivo de la investigación. (p.193)

## **2.1 Bases teóricas**

Bernal (2011), la auditoría operativa o de gestión tiene como propósito una evaluación independiente y profesional sobre el desempeño y rendimiento de la entidad orientado a mejorar la gestión pública y el uso de los recursos, comprobando el cumplimiento de las metas y objetivos señalados por el plan operativo.

Se realiza la evaluación si los objetivos de los programas y actividades son apropiados, suficientes, pertinentes y el grado que produce los resultados deseados, además se debe determinar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente.

Se debe proporcionar elementos de juicio adicionales para la toma de decisiones, su alcance va más allá del aspecto netamente financiero y administrativo, hasta involucrarse en el campo de la gestión de la entidad, por lo tanto, involucra la participación de los profesionales en diversas especialidades por cuanto va a examinar diferentes áreas de actividad y sistemas administrativos.

### **Enfoque**

El enfoque de la auditoría es la direccionalidad u orientación que se le da al examen. La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de actividades de la gestión. En sí, de una entidad, relacionado a la efectividad de las metas y objetivos logrados, a la eficiencia y economía en la utilización de los recursos públicos; por lo tanto, su enfoque está orientado más a lo gerencial, operativo o de

evaluación del desempeño y de los resultados por la entidad, así como al desarrollo de recomendaciones para promover mejorar otras acciones correctivas.

La medida de gestión ha ido transformándose en el tiempo, a medida que el conocimiento evoluciona aceleradamente, la problemática organizacional pública plantea también nuevas necesidades, como la de conocer, medir y evaluar los resultados de gestión con un enfoque integral y un perfil donde la estrategia pasa a ser factor clave de éxito de la organización.

La prospectiva de análisis debe ejecutarse relacionada con la calidad de servicio, obras y proyectos orientados al desarrollo e impacto social, la satisfacción de los usuarios y beneficiarios, la innovación de la actuación del Estado, transparencia en el manejo de los recursos, la medición la calidad de la gestión pública, etc.

La auditoría operativa o de gestión debe estar orientada, hacia la medición y evaluación:

- La estructura administrativa.
- Un esquema de planeación.
- Un esquema de organización.
- Procesos de ejecución operativa.
- Evaluación de los sistemas de control.
- Evaluación de cumplimiento de metas y objetivos.
- Evaluación de la gestión operativa, etc.

## **Diagnóstico**

Del diagnóstico se desprende que el desarrollo de una auditoría operativa implica diagnosticar sobre las operaciones y actividades que se examinan y evalúan, en la medida que se alcanzan las metas propuestas, con qué nivel del costo economía y con un grado de eficiencia.

## **Pronóstico**

Una vez establecido el diagnóstico sobre la eficacia, economía y eficiencia, la auditoría operativa permite determinar las causas de las observaciones que estén afectando los criterios y, en consecuencia, formular recomendaciones a la gerencia pública o a la máxima autoridad ejecutiva de la entidad, respecto a las acciones que se deben tomar para mejorar en el futuro el logro de las metas y lograr la eficiencia que se está realizando.

## **Objetivos importantes**

- Comprobar que el uso de los recursos asignados a programas de generación de empleo se destine a proyectos o actividades que efectivamente garanticen la reducción del desempleo y subempleo.
- Verificación del uso y destino de los recursos orientados a desarrollar y mejorar obras de infraestructura pública, como educativa, vial, etc., comprobando la calidad de áreas físicas construidas.
- Auditar la gestión u operativa y uso de los recursos financieros tales como: recursos propios, Programa de Vaso de Leche, Fondo de Compensación Municipal, canon minero, sobre canon petróleo, minas, aduanas, etc., a fin de determinar su uso y su aplicación.

- Examinar el cumplimiento de metas y objetivos de acuerdo al plan operativo anual, verificando la razonabilidad de la entidad, cumplimiento de programas, actividades y proyectos de inversión.
- Determinar si los objetivos y metas contenidos en los planes y programas institucionales son apropiados, suficientes y pertinentes que estén en proporción directa a los recursos económicos, financieros, humanos y materiales asignados por la entidad.
- Realizar la verificación y seguimiento de las medidas correctivas de las observaciones de informes de auditoría emitidos por la Contraloría General de la República, OCI y las Sociedades de Auditoría (SOA) designadas por la Contraloría.
- Examinar los procesos logísticos de adquisición de bienes y servicios efectuados con o sin procesos licitatorios, con énfasis a las transacciones u operaciones de inversión.
- Verificar y evaluar la consistencia técnica de los estudios de factibilidad, ingeniería, estudios técnicos económicos, etc. (p.1-3)

Bravo (2013), en su libro “Auditoría Integral”, conceptualiza la Auditoría Integral de la siguiente manera:

“Es el examen y evaluación integral, metodológico, objetivo, sistemático, analítico e independiente con respecto a la actuación de una empresa, de sus procesos operativos, así como de la aplicación y adecuación de sus recursos y su administración, efectuado por profesionales, con el propósito de emitir un informe, para formular recomendaciones contribuyendo a la optimización de la economía, eficiencia, efectividad y cumplimiento de la gestión empresarial” (p.92)

## **AUDITORÍA OPERATIVA**

### **a) Definiciones**

**Nudman y Puyol (1985), Auditoría Operativa:** Es un examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos preestablecidos, y la eficiencia y economía con que se utilizan y se obtienen los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejora la gestión en el futuro.

La auditoría operacional se define como un examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa”, o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y utilización de los recursos físicos y humanos.

Conforme se van creando diversas ciencias, técnicas, métodos, principios, actividades y demás líneas de conocimiento, que sirvan de apoyo la gestión eficaz de las empresas, se da en el País el establecimiento de la auditoria operativa con el propósito de coactivar el logro eficiente de los objetivos que las organizaciones se proponen.

### **b) Objetivos y propósitos de Auditoria Operativa**

- La Auditoria Operativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción

correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

- El Objetivo de Auditoria Operativa determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.
- La Auditoría Operativa determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera eficiente, económica y efectiva.
- Uno de los Objetivos de la Auditoria es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dada, en consecuencia, se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que, así como también los Estados Financieros.
- La Auditoria Operativa determina si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- La Auditoria Operativa verifica las necesidades de Compras o Gastos que se hayan realizado durante el ejercicio.
- Determinar la razonabilidad de la política y normas que se dan en la empresa.
- Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.

### **c) Características de la Auditoría Operativa**

#### **De Orientación objetiva y veraz**

En la Auditoria Operativa la información está dirigida hacia el aspecto administrativo, es decir hacia todas las operaciones de la empresa en el presente con proyección al futuro y retrospección al pasado cercano.

Al realizar una auditoria operativa con frecuencia se observan condiciones deficientes las cuales muchas veces son inevitables. Pero mostrando la razón defectuosa y así obtener efectos que beneficien a la organización, no solo al presente sino también al futuro.

Una evaluación de la efectividad de los procedimientos y prácticas requiere de cierta revisión o estudio preliminar con el fin de conocer cómo funcionan dichos procedimientos y prácticas para formarse una idea con respecto a su efectividad y utilidad. Basándose en dichas revisiones es posible identificar asuntos específicos como áreas, problema o deficiencias que requieren de más estudio, todo esto obviamente ha dado lugar a profundos reajustes institucionales en la organización de las actividades de los organismos públicos en la planificación, formación de presupuesto, contabilidad y control.

Una aplicación más selectiva de los recursos de Auditoria se hace necesaria, excepto para cualquier actividad o aspecto que debe ser examinado por un requisito legal, los requisitos de Auditoria deben ser normalmente dirigidos a aquellas actividades y aspectos que parecen ofrecer el más grande potencial para el mejoramiento constructivo.

### **Metodología y Aplicación Operativa y de Gestión**

No existe aún una metodología que aplique un auditor operativo en la realización de su labor, el auditor operativo utiliza su criterio de acuerdo a su experiencia como auditor.

Básicamente se aplica cuatro características de la auditoria operativa:



1. Familiarización: Los auditores deben conocer cuáles son los objetivos de la actividad, como van a lograrse y cómo van a determinar los resultados.
2. Verificación: requiere que los auditores examinen en detalle una muestra selecta de transacciones, seleccionada preferiblemente por muestreo estadístico, el tamaño de esta dependerá de su propio criterio basado en el grado de confianza que sea necesario para que represente razonablemente la población de la cual se seleccionó. Al realizar la verificación los auditores usualmente están interesados en tres temas: calidad, periodo correcto y costo.
3. Evaluaciones y Recomendación: Las recomendaciones deben hacerse solamente cuando el auditor está totalmente seguro, como resultado de su examen.
4. Informar de Los resultados a la Dirección: El Auditor debe reservarse para la conclusión del examen. Los Auditores proporcionan un mejor servicio a la Gerencia y mantienen mejores relaciones con la dirección departamental cuando comentan los hechos que han encontrado. Cualquier informe formal que le muestre a la gerencia que todas las deficiencias se corrigieron antes de que se emitiese, se encuentra una aceptación amistosa tanto por parte de la dirección general como de la operativa.

### **Medición de los Resultados de la Auditoría**

En el examen y evaluación en una Auditoría Operativa se indica que se han efectuado de acuerdo con los principios y normas de Administración y los requerimientos propios de la naturaleza de las actividades, áreas, sistemas, etc.

Si la Gerencia, como parte de sus sistemas de control, ha desarrollado técnicas para medir o evaluar el rendimiento frente a objetivos o criterios predeterminados, el Auditor deberá inquirir con respecto a dichas técnicas para ver si él puede aplicarlos en su labor. Sin embargo, no deberá utilizarlos ciegamente, deberá convertirse de su lógica y validez como base para la evaluación del rendimiento.

En estas circunstancias debe de intentar medir el rendimiento con normas precisas, el Auditor deberá tratar de determinar si existe desperdicio o si existe una manera menos costosa o quizás efectiva de ejecutar las operaciones bajo examen.

Los Auditores actuales tienen muchas técnicas sofisticadas para ayudar a los directores. Las técnicas de desarrollo de las operaciones, el proceso electrónico de datos, la inferencia estadística y la medición del trabajo indirecto son solo algunas, según sea amplitud con la que se demuestre a la dirección la habilidad de los Auditores para realizar un servicio en cualquier sector de la Empresa, será mayor la aceptación que tendrán por parte de la dirección y podrán mejorar su estatus en la Empresa y en la Profesión.

El Auditor puede aplicar además técnicas de análisis financiero a las estadísticas operativas que podrían sugerir áreas, problemas o condiciones que ejercen influencia sobre un rendimiento desfavorable de las inversiones operativas.

### **Grado de dificultad en los Hallazgos**

En la Auditoría Operativa, durante el desarrollo del examen existen muchas dificultades al redactar el examen de auditoría, por ser cada examen un caso único,

cada actividad requiere una clase de explicación distinta, debido a que para cada una de ellas existen diferentes lectores con conocimientos y necesidades que difieren, y requiere el Auditor elevado criterio, capacidad y competencia, si el informe del Auditor va a ser leído también por la Dirección General debe ser comprensible para cualquier lector inteligente, sin importar sus conocimientos específicos.

El Auditor Operativo debe ser por lo tanto un traductor experto del lenguaje técnico y de los conceptos complejos, que conllevan la obtención de resultados efectivos y útiles a la empresa.

Debido a que su trabajo del auditor lo lleva a conocer todas las áreas de una organización debe sentirse cómodo en los distintos entornos, encontrando dificultades en la adopción rápida y fácilmente a las formas y lenguaje de los diferentes departamentos de una organización.

Se considera al auditor operativo como un rival o crítico de aquellos con los que trata, debido a los errores internos en las que pudieran encontrarse las diferentes áreas, siendo su interés del auditor operativo mejorar la operatividad del negocio en lugar de recibir y felicitaciones por descubrir errores considerándose como dueño del negocio.

### **Oportunidad de Información**

La Auditoria Operativa, por su propia naturaleza, está orientada hacia el futuro la justificación de su existir, se basa en las recomendaciones y planteamientos que

hace para un futuro más saludable para la empresa, a través del logro de una mayor eficiencia, eficacia y economía empresarial.

Los informes escritos sobre auditoría operativa no son muy distintos de los emitidos en otros tipos de auditoría, pues aplican las mismas reglas, el informe debe ser realista, claro, conciso, contacto y persuasivo. Su contenido puede ser realista, claro, conciso, contacto y persuasivo. Su contenido puede ser relacionado con cualquier aspecto significativo de la administración y gestión a la entidad, pudiendo o no presentar sus estados financieros. (p.187)

Alguno de los beneficios a derivarse de la auditoría operativa incluye la oportunidad de:

1. Reducir los costos.
2. Incrementar los ingresos.
3. Crear una política para llenar un vacío que a causa de la ausencia de política afecta adversamente al organismo.
4. Modificar una política que no satisface las necesidades del organismo.
5. Volver a definir los objetivos de unidades cuando hayan dejado de integrarse o se compatible con las metas de largo plazo del organismo.

### **Teoría de Gestión Operativa**

Suarez (2008). “Revista Colegio Contadores”. Lima. Teoría de Gestión Administrativa. La gestión por resultados, también conocida como por administración por objetivos, trata de mejorar la eficacia de una organización a través de una mayor responsabilidad e involucración del empleado en su propia actividad.

La gestión por resultados se empezó a formular para evitar que la actividad cotidiana atrapara a la empresa y le impidiera alcanzar sus objetivos principales. Desde entonces, ha sufrido una evolución constante y, actualmente, se podría definir como un sistema de gestión dinámica de la empresa que busca integrar sus objetivos de crecimiento y beneficio con la necesidad de desarrollo, no solo de la gerencia si no de cada uno de los eslabones de la organización, unidades administrativas, sucursales.

La gestión por resultados parte de un plan estratégico conjunto, preciso, conocido de antemano y bien definido en el tiempo que conduzca a unos resultados realistas, posibles de alcanzar en el periodo de tiempo establecido.

A partir de este plan estratégico, que define los objetivos generales, se estructuran las responsabilidades a través de toda la organización, definiendo objetivos específicos para cada departamento, sección e, incluso, para cada empleado.

La gestión por resultados, por tanto, ha de definir unos objetivos cuyos resultados tengan una clara conexión en cascada con el organigrama de la empresa. Un sistema de gestión por resultados para ser eficaz ha de partir de objetivos válidos para conducir a los resultados propuestos. En este sentido, se acuñó el término SMART para definir las características que un objetivo debe cumplir (cada letra del término corresponde con la inicial en inglés de cada una de estas características): específico (Specific), medible (Measurable), factible (Achievable), realista (Realistic), con un plazo de ejecución (Time – related).

En la definición del plan de objetivos de una empresa, cada vez está más clara la necesidad de la participación de los empleados para lograr su implicación en su consecución, lo que normalmente conlleva una recompensa económica.

Entre las ventajas de un sistema de gestión por resultados, cabe destacar: la garantía de que los administradores planifican, organiza y controlan su gestión, haciéndola más eficaz, el compromiso del empleado y la mayor eficacia y retribución del empleado que sabe exactamente cuál es su trabajo.

Las desventajas provienen de un sistema de gestión por resultados deficiente. Un error habitual es que no todos los estamentos de la empresa estén implicados en su implantación. También es frecuente que no se dediquen los recursos necesarios ni para la elaboración de la documentación ni para su explicación. Por último, objetivos demasiado centrados en el corto plazo pueden limitar el éxito de una gestión por resultados.

El interés de la colectividad por todo lo que significa, bienes de producción, economía del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos exige con mayor fuerza en el futuro. (p.95)

## **Gestión Clínica**

### **Rev. Calidad Asistencial 2002**

En este contexto surge la gestión clínica como una iniciativa dirigida a optimizar los resultados de la actividad clínica. Tradicionalmente, la práctica clínica se inicia con la valoración y diagnóstico del paciente, continúa con el plan terapéutico y dura mientras

se mantiene la relación médico-paciente. En este proceso el profesional moviliza los recursos necesarios para conseguir las mejoras posibles en la situación de salud de los pacientes. Los médicos siempre han hecho gestión clínica, pero este nuevo planteamiento supone, por una parte, un nuevo abordaje de la dirección de las organizaciones sanitarias con consecuencia sobre el propio diseño organizativo y, por otra, la evaluación permanente de la actividad asistencial y la implicación de los profesionales en la gestión de los recursos utilizados en la atención de sus enfermos.

### **Concepto de gestión clínica**

El consenso sobre la necesidad de la GC es prácticamente unánime. Si el profesional es quien decide el proceso productivo en el hospital al tomar decisiones con, o en nombre del paciente, parece más que razonable que participe en la gestión de los recursos de las unidades clínicas si se quiere mejorar los resultados. Se pretende que la toma de decisiones esté allí donde hay más información, es decir, en los médicos y profesionales sanitarios en general.

Así pues, la GC se define como el uso de los recursos, intelectuales, humanos, tecnológicos y organizativos, para el mejor cuidado de los enfermos y están en relación con el conocimiento clínico, la mejora de los procesos asistenciales y la organización de las unidades clínicas.

Es decir, practicar GC es integrar la mejor práctica clínica el mejor uso de los recursos disponibles.

La gestión clínica se acompaña de una descentralización de la organización. El objetivo es que los profesionales tengan capacidad para organizarse y diseñar estrategias para la mejora de los resultados de la atención a los pacientes. Puede implicar una transferencia de riesgos a las unidades clínicas con la posibilidad de ganar o perder en función de los resultados.

### **Fundamentos de la gestión clínica**

Las bases éticas tradicionales de la medicina son el principio de beneficencia, procurar el bien de los enfermos, y de no maleficencia, o no hacer el mal. Con posterioridad se incorporaron otros dos principios, que en la actualidad se consideran consustanciales a la práctica de la medicina. Por una parte está el principio de autonomía o de autodeterminación de los pacientes, por el cual cada individuo, con capacidad y disponiendo de información adecuada, es el dueño absoluto de las decisiones que se adoptan acerca de su propio cuidado; por otra, el principio de equidad o de justicia, por el que se debe intentarlo mejor posible para todos los enfermos”, y por el que se garantiza la accesibilidad razonable, frente al concepto tradicional de la relación médico-enfermo de “lo mejor para mi paciente”. Este último principio adquiere su pleno sentido en los sistemas sanitarios con financiación pública.

Las bases conceptuales de la GC entroncan con los fundamentos éticos de la medicina de alcanzar la mayor excelencia profesional de los médicos y de los sanitarios en general, y de lograr los mejores cuidados sanitarios posibles para los enfermos.

Cualquier proceder médico o sanitario entraña riesgo, daño o perjuicio de tipo físico (efectos secundarios de fármacos, consecuencias de procedimientos



diagnósticos o terapéuticos), psicológico (efectos de un mal pronóstico, categorización como enfermo, reacciones ante la hospitalización, incapacidades), moral (conocimiento de una enfermedad incurable, priorización asistencial, errores) y económico (gastos ocasionados por la atención sanitaria, jornadas de trabajo perdidas). Por tanto, la realización de cualquier actividad clínica debe plantearse bajo el prisma de la relación entre el beneficio posible y el riesgo o perjuicio potencial. Una pregunta esencial que debe presidir la actividad clínica de la relación médico-enfermo, que es la base de la gestión clínica, es: ¿esta decisión beneficia a mi paciente?, o mejor, ¿la relación beneficio/riesgo es razonable?. Es, por tanto, un compromiso ético establecer estrategias de mejora asistencial por parte de los clínicos para obtenerlos mejores resultados asistenciales en los centros sanitarios, y por parte de los financiadores, fomentar y facilitar las innovaciones y los cambios con un mejor balance entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos (eficiencia). En la difusión de la gestión clínica estos aspectos no han sido suficientemente subrayados entre los médicos y sanitarios en general.

## **En gestión clínica se delimitan tres niveles**

### **1. Gestión de la asistencia sanitaria individual.**

Se refiere la elección de un determinado tratamiento o de una indicación quirúrgica.

Es sin duda el aspecto más relevante de la GC, puesto que ésta se basa en la eficacia de esta primera decisión profesional. Se entiende por eficacia los beneficios obtenidos por un paciente cuando sobre él se aplica, en condiciones ideales, los conocimientos clínicos. En este nivel se puede decir que “la mejor gestión es una buena medicina”. La toma de decisiones para elegir el mejor método diagnóstico y la mejor alternativa terapéutica está llena de incertidumbres, como lo demuestra la

existencia de gran variabilidad en la práctica clínica. La MBE, la epidemiología clínica y las técnicas de evaluación clínica aportan información para la selección de la pauta más adecuada al enfermo. La aparición de estas nuevas técnicas, junto a las nuevas oportunidades de la tecnología de la información, permite evaluar y plantear nuevas estrategias en las decisiones clínicas. Es importante considerar, en este nivel de decisiones, el aumento de la demanda de cuidados de enfermería motivado por la evolución demográfica y los cambios en los patrones epidemiológicos que han modificado el perfil de pacientes del hospital. Las características de los ancianos y de los pacientes crónicos hacen que la eficacia de la terapia individual dependa, junto a una buena medicina, de un buen plan de cuidados de enfermería elaborado a partir de información sobre la capacidad de autocuidado del paciente, necesidades básicas, de los aspectos educativos y de las características de las redes de apoyo familiares.

## **2. Gestión de los procesos asistenciales.**

Este segundo aspecto de la GC tiene que ver con la efectividad clínica y con la mejora en la gestión de los procesos tanto asistenciales como administrativos. La efectividad mide los beneficios obtenidos por un paciente, o un conjunto de pacientes, cuando los conocimientos o la tecnología se aplican en condiciones reales, es decir, la medida en que se consiguen los objetivos deseados. Lo esencial es garantizar la atención integral al paciente. Por ejemplo, una vez diagnosticado correctamente, un paciente puede ser tratado en hospital de día o en hospitalización convencional; se puede aplicar un protocolo de atención u otro; dos días de estancia media o 5, etc. De nada sirve aplicar una técnica quirúrgica correctamente en una

patología oncológica si el diagnóstico se ha retrasado en la atención desde atención primaria o el hospital.

El análisis y la mejora continuada de los procesos asistenciales (lo que viene denominándose “reingeniería”) es una herramienta esencial. Asimismo, se ha avanzado mucho en alternativas a la hospitalización convencional, como por ejemplo el hospital de día; en el análisis de la utilización inapropiada, en la evaluación tecnológica y, en general, en las técnicas de mejora continua de la calidad.

### **3. Gestión de la unidad o de la utilización de los recursos.**

Dentro de la gestión clínica es imprescindible asumir este nivel de decisiones para poder hablar de responsabilidad sobre la eficiencia. Se entiende por eficiencia la relación entre los beneficios obtenidos y los costes que se han empleado en obtenerlos. Es un término relativo y, por tanto, debe analizarse en términos comparativos. Por ejemplo, lo anteriormente expuesto puede hacerse con dos médicos o con 4, o el nivel de cuidados determinado se lleva a cabo con 5 o 10 enfermeras, etc.

En este momento existen suficientes experiencias sobre presupuestos clínicos, sistemas de control de gestión, medida de la actividad de los servicios asistenciales, sistemas de información de costes, etc., que pueden ayudar a la gestión de la unidad. Independientemente de los instrumentos que se utilicen, la unidad puede optar por modelos organizativos innovadores como las cooperativas profesionales

u otras formas de asociación profesional que puedan mejorar la capacidad de gestión.

Las decisiones que se toman en cualquiera de estos niveles tienen un reflejo en los costes de la asistencia que se ponen de manifiesto en la cuenta de resultados de la unidad, así como en los estándares de calidad del servicio. Los profesionales que se incorporen a una unidad con autonomía de gestión tendrán que plantearse de qué forma consiguen optimizar la eficacia, la efectividad y la eficiencia de sus decisiones para lograr mejores resultados.

El proyecto de descentralización a través de la gestión clínica pretende maximizar la calidad. No se trata simplemente de ahorrar, sino de optimizar los recursos y mejorar la calidad de los servicios.

Como hemos visto, existen métodos y sistemas de información para mejorar la toma de decisiones en cada uno de los niveles delimitados para la gestión clínica.

La unidad debe desarrollar guías de actuación para mejorar la eficacia, la efectividad y la eficiencia. En un primer momento, las comparaciones sólo podrán hacerse con los resultados de la misma unidad en otros períodos, pero cada vez más será posible compararse con unidades similares y con estándares publicados.

### **Guías de actuación**

A continuación, se exponen los niveles, los objetivos y las metodologías para las guías de actuación que debe desarrollar la unidad de gestión clínica.

### **Guía de actuación de eficacia**

La unidad de gestión clínica debe centrarse en los procesos más frecuentes o más relevantes por algún otro criterio (gravedad, consumo de recursos, etc.) y elaborar o adaptar una guía de práctica clínica basada en evidencias científicas. En todas las especialidades, un número limitado de procesos constituye un alto porcentaje de los ingresos y en ellos debe centrarse la gestión de la unidad. Respecto a las pruebas diagnósticas, lo relevante será la sensibilidad, la especificidad y el valor predictivo en las diferentes situaciones clínicas y, sobre todo, la mejora en la determinación de la probabilidad preprueba de tener la enfermedad. Ésta se establece con los datos clínicos básicos obtenidos en la anamnesis y la exploración. Lo anterior debe completarse con la elaboración de protocolos clínicos y guías de práctica clínica basados en árboles de decisión con la mejor evidencia disponible, establecimiento de los criterios de ingreso y estandarización de planes de cuidados de enfermería.

### **Guía de actuación de efectividad**

La unidad de gestión clínica desarrolla un programa de mejora de procesos. De la misma forma que en el caso anterior, empieza por aquellos que por algún criterio sean más relevantes. Cada unidad debe determinar qué la define, cómo puede contribuir a la mejora del proceso y en qué fase puede mejorar (estancia media [EM], demoras, reingresos, criterios de derivación, etc.) y cómo mejorar la continuidad asistencial y la atención integral desde la perspectiva del paciente.

En general, los enfermos llegan al hospital desde atención primaria, necesitan servicios de varias unidades del hospital y vuelven a atención primaria, es decir, la mejora de procesos implica mecanismos de coordinación en horizontal centrados

en el usuario. La gestión por procesos intenta aumentar los resultados de la unidad de gestión clínica incidiendo también en una mayor satisfacción de los ciudadanos.

### **Guía de actuación de eficiencia**

El presupuesto clínico da información de costes directos e indirectos, así como de márgenes controlables desde la unidad. En el plan de gestión de la unidad deben destacarse aquellos puntos críticos y márgenes de mejora de la eficiencia. El elemento soporte de evaluación es la cuenta analítica de resultados. Disponemos de información sobre el coste por cada categoría diagnóstica (GRD) y del coste de los principales materiales sanitarios y fármacos que utiliza la unidad. A partir de aquí, debe investigar cuáles son sus oportunidades de mejora y elaborar protocolos de consumo de los más relevantes desde el punto de vista clínico y económico.

En la tabla 1 se resumen las distintas guías de actuación, según nivel y objetivo.

Por tanto, para hacer gestión clínica es necesario:

- a) investigar y mejorar la eficacia y efectividad de los procedimientos de diagnóstico y tratamiento del paciente;
- b) analizar y optimizar los procesos de atención a los enfermos, y
- c) dotarse de la estructura de la organización y de control de gestión adecuada.

### **Implantación en una unidad de un proyecto de gestión clínica**

El proyecto de GC tiene muchos puntos en común con un programa de calidad. En el fondo la GC y la calidad persiguen lo mismo, hacer bien el trabajo, pero el programa de calidad es algo más amplio y tendría cabida en cualquier

planteamiento organizativo, no se acompaña necesariamente de una estrategia de descentralización.

No hay una forma única y mejor de hacer las cosas y, por tanto, no existe un proceso, un camino seguro a seguir en la práctica de la gestión. Una descripción pormenorizada exigiría un trabajo más extenso que el que nos ocupa. No obstante, en nuestra opinión hay una serie de elementos que deben estar presentes a modo de guía para el desarrollo de la GC en una unidad:

### 1. Estudio de las características de producción de la unidad:

**Tabla 1. Guías de educación según nivel y objetivo**

<b>NIVEL</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>Eficacia</b>	Mejorar el diagnóstico, el tratamiento y el cuidado de los pacientes	Guías de práctica clínica
		Uso e interpretación de fuentes documentales
		Lectura crítica y revisión sistemática de la bibliografía
		Análisis de decisión clínica
		Evaluación tecnológica (sensibilidad, especificidad, valor predictivo)
<b>Efectividad</b>	Mejora de los resultados de la práctica clínica	Gestión y mejora de los procesos (IDEF)
		Alternativas a la hospitalización convencional
		Análisis de utilización de recursos
		Análisis de resultados clínicos
		Integración de cuidados asistenciales
		Protocolos y procedimientos
		Gestión de riesgos clínicos
		Técnicas de mejora continua de la calidad
		Métodos de uso apropiado
<b>Eficiencia</b>	Optimización de costes	Sistemas de control de gestión
		Medida de la actividad y evaluación de la actividad y de los productos sanitarios
		Sistema de análisis y de control de costes
		Presupuestos clínicos
		Análisis de desviaciones presupuestarias
		Evaluación tecnológica (sensibilidad, especificidad, valor predictivo)

- Cartera de servicios: descripción y codificación del tipo de patologías, técnicas/procedimientos diagnósticos o terapéuticos que se presta en la unidad y sus criterios de ingreso o de adecuación.
- Validación del conjunto mínimo básico de datos (CMBD): estudio de la calidad del proceso de codificación y de registro de pacientes para garantizar que la actividad corresponde con la patología atendida en la unidad.
- GRD con mayor ganancia potencial de estancias: representa las oportunidades de mejora de la eficiencia en el uso de las camas y demás recursos asistenciales.
- Comparación con el estándar: nos permite visualizar nuestra posición en relación al estándar definido.
- Benchmarking: comparación con unidades similares.
- Análisis de la actividad ambulatoria y de hospital de día, como elemento complementario al análisis de los GRD.

## **2. Análisis organizativo:**

- Identificación de clientes a los que va dirigido el servicio y de sus necesidades y expectativas, tanto internas como externas, si procede.
- Análisis de los procesos asistenciales: flujos de pacientes y mapa de aquellos que constituyen de 80% de la actividad de la unidad.
- Control de los procesos: guías de actuación/gestión de procesos, normas, procedimientos o protocolos. Una vez identificados los procesos más frecuentes/importantes, se procederá a describirlos por escrito, ayudándose con flujogramas cuando sea pertinente, y se establecerán criterios de calidad en cada uno de ellos, haciendo especial hincapié en la continuidad



entre niveles asistenciales (atención primaria, servicios de emergencias y asistencia especializada ambulatoria u hospitalaria en cualquiera de sus modalidades: observación en urgencias, hospital de día, ingreso convencional, etc.). La gestión de procesos asistenciales debe plantearse como un programa de gestión de la enfermedad, es decir, con una definición del curso natural de la enfermedad, su evolución y los momentos de atención para la prevención de agudizaciones, reingresos y complicaciones.

- Análisis de cargas de trabajo y de la organización de servicio con el objetivo de optimizar los recursos humanos y tecno-lógicos.

### **3. Análisis de la práctica clínica:**

- Previsión de actividad: estimación de la actividad que se va a llevar a cabo en el próximo año: ingresos, intervenciones quirúrgicas, consultas, número y tipo de exploraciones complementarias en el caso de los servicios generales, técnicas de enfermería o cuidados, sesiones clínicas, publicaciones, trabajos científicos, etc.
- Elaboración de guías de práctica, vías o protocolos del proceso diagnóstico, tratamiento y seguimiento de las patologías que incluyan, al menos, el 80% de los casos. En los servicios centrales deberán existir procedimientos de las técnicas o estudios complementarios en la misma proporción.
- Un aspecto nuclear tanto en la implantación de un programa de GC como en un sistema de calidad<sup>37</sup> es la identificación, diseño, desarrollo y monitorización de indicadores y estándares por patología y técnica diagnóstica. Deberán adaptarse a la naturaleza del servicio que se preste: mortalidad, infecciones nosocomiales, complicaciones, secuelas, úlceras por

presión, flebitis, demoras máximas, etc. En los servicios generales y centrales están dirigidos hacia las demoras, tiempos de respuesta, tasa de no conformidades, errores en los procesos administrativos, costes, reclamaciones/quejas de los clientes, etc.

#### **4. Análisis de utilización de recursos:**

- Uso racional de pruebas diagnósticas: criterios de indicación y de su valor predictivo.
- Uso racional de la tecnología: adecuación de uso a través de guías de las agencias de evaluación de tecnologías.
- Uso racional de la terapéutica farmacológica: adecuación a protocolos y política de medicamentos del hospital.

#### **5. Desarrollo de un sistema de control de gestión de la unidad para el seguimiento y evaluación:**

- Presupuesto de la unidad: presupuesto de gastos y de actividad.
- Sistema de análisis de las desviaciones presupuestarias.
- Cuadros de mando de actividad, calidad y costes: conjunto de indicadores que nos permiten valorar la evolución de la unidad clínica y corregir.
- Evaluación del desempeño de los profesionales miembros de la unidad clínica.
- Sistema de incentivos.

#### **6. Criterios de atención ética:**

Es el compromiso de la unidad clínica con sus pacientes y con los ciudadanos en general e incluye actuaciones en relación a aspectos como:

- Accesibilidad al servicio.
  
- Información a enfermos y familiares.
  
- Seguridad de los pacientes.
  
- Tratamientos de pacientes críticos.
  
- Comunicación interna.

**(P.50)**

### **Marco Legal**

- NIAs: Normas Internacionales de Auditoría.
  - 200-299 Principios Generales Y Responsabilidades
  - 300-499 Evaluación De Riesgos Y Respuesta A Los Riesgos Evaluados
  - 500-599 Evidencia De Auditoría
  - 600-699 Uso Del Trabajo De Otros
  - 700-799 Conclusiones E Informes De Auditoría
  - 800-899 Áreas Especializadas
  
- NAGA: Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.
  
- Control Interno COSO I, COSO II
  
- Ley del Sistema Nacional de Control (Decreto Ley 26162).
  
- PCGA: Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
  
- NIC: Normas Internacionales de Contabilidad.
  
- Decreto Legislativo N° 1440 del Sistema Nacional de Presupuesto Público.
  
- Reglamento para la información financiera auditada (Artículo 5°), aprobada por la Resolución CONASEV (N.° 014-82-efc/94.10).
  
- Ley de profesionalización del Contador Público (Decreto Ley N.° 13253)

- Reglamento de Designación de Sociedades de Auditoría, aprobado por Resolución de Contraloría N.º 162-93-CG.
- Normas de Auditoría Gubernamental – NAGU, aprobadas por Resolución de Contraloría N.º 162-95-CG.

## 2.1 Marco Conceptual

- **Auditoría:** Inspección, verificación de la contabilidad de una empresa o un ente económico, realizada por un auditor, con el fin de comparar si sus cuentas reflejan el patrimonio, la situación financiera y los resultados obtenidos por una empresa o entidad en determinado periodo de tiempo.
- **Auditoría Administrativa:** Es el examen que se realiza para ver la veracidad de los estados financieros. Se ocupa de estudiar si las medidas necesarias han sido tomadas cautelosamente. Es la extensión de todas las operaciones, no incide en el área financiera. Es una revisión sistemática y evaluatoria de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización.
- **Auditoría Operativa:** Es el examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos preestablecidos y la eficiencia y economía con que se utilizan y obtienen los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejora la gestión en el futuro.

- **Calidad:** Se entiende por calidad como la totalidad de funciones, características o comportamientos de un bien o servicio. No hay calidad que se pueda medir por su apreciación o el análisis de las partes constitutivas de un servicio recibido. Por tanto, la clasificación se hace un carácter integral, es decir, evaluando todas las características, funciones o comportamientos.
- **Eficiencia:** En términos generales, la palabra hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que estas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas. Significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados. Es la expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos.
- **Especialidad odontológica:** Son los estudios realizados por un graduado o licenciado en Odontología o Estomatología, en su periodo de posgrado, que lo dotan de un conjunto de conocimientos médicos especializados relativos a un área específica de la cavidad bucal, en técnicas quirúrgicas específicas o un método diagnóstico determinado.

- **Gestión:** Es la referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo, al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera, administra, abarca la idea de gobernar dirigir, ordenar, organizar, una determinada cosa o situación. La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.
- **Gestión de la calidad:** Es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.
- **Odontología y estomatología:** Es la Ciencia de la Salud que se encarga del diagnóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades del aparato estomatológico, que incluye los dientes, el periodonto, la articulación temporomandibular, así como el sistema neuromuscular y todas las estructuras de la cavidad oral, como la lengua, el paladar, la mucosa oral, las glándulas salivales, y otras estructuras anatómicas implicadas como labios, las amígdalas y orofaringe.
- **Sistema de gestión de la calidad:** Es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos,

procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización. Si bien el concepto del sistema de gestión de la calidad nace en la industria de manufactura, esta puede ser aplicada en cualquier sector tales como los de Servicio Odontológicos Privados y Gubernamentales.

## III. Método

### 3.1 Tipo de investigación

El trabajo que se desarrolla, contempla como factor importante a la atención de los pacientes por especialidades y la gestión en la clínica estomatológica.

- **Exploratorio:** Se indaga en investigaciones con relación a la responsabilidad social y medio ambiente.
- **Descriptivo:** Se describe el hecho y las características que existen con una correlación entre las variables.
- **Correlacional:** Se correlaciona la manera cómo influye entre las variables.
- **Explicativo:** Se explica la evaluación del funcionamiento del sistema de abastecimiento para proponer un plan de mejora para incrementar la eficacia operativa.

### 3.2 Población y muestra

#### 3.2.1 Población

La población está conformada por Directivos (3) de la Clínica, Coordinadores de los Turnos (4), Responsables de Área (10), personal administrativo (27), y 100 odontólogos, que, en total, constituyen una población de 144, quienes laboran en la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.



### 3.2.2 Muestra

La muestra de la presente investigación se seleccionó con técnica de muestreo probabilístico de tipo aleatorio estratificado. Previamente, se calculó el tamaño de la muestra mediante la aplicación de la fórmula para población finita obteniéndose el siguiente resultado:

$$n = \frac{Z^2 N pq}{E^2(N - 1) + Z^2 N pq}$$

Donde:

N = Población

Z = Nivel de confianza (95%: 1.96)

P = Tasa de prevalencia de objeto de estudio (0.5)

q = Probabilidad de fracaso = (0.5)

E = Error estándar (0.05)

Reemplazando:

$$n = \frac{144 \times 1.96^2 (0.5)(0.5)}{(0.5)^2 (143) + (1.96)^2 (0.5 \times 0.5)}$$

$$n = 105$$

De acuerdo a la fórmula, el tamaño de muestra obtenido es de 105 como número mínimo de sujetos para conformar la muestra de estudio, sin embargo, en vista de que se ha contado con las facilidades de acceso a

las especialidades estomatológicas de la mencionada Clínica, se ha estimado conveniente trabajar con una muestra de mayor tamaño, es decir, con 125 trabajadores de la Clínica Estomatológica CH, que incluye a directivos, administrativos y profesionales odontólogos.

### **3.3 Operacionalización de variables**

#### **Variable independiente: X**

X= Auditoria Operativa (en los pacientes)

#### **Dimensiones:**

- Auditoria operativa
- Atención de los pacientes

#### **Indicadores:**

- |                |   |
|----------------|---|
| X <sub>1</sub> | Cumplimiento de normas.                 |
| X <sub>2</sub> | Nivel de implementación.                |
| X <sub>3</sub> | Control de equipos y unidades dentales. |
| X <sub>4</sub> | Medidas de bioseguridad.                |

#### **Variable dependiente: Y**

Y= Gestión de la Clínica Estomatológica CH

**Dimensiones:**

- Eficiencia
- Calidad

**Indicadores:**

- X<sub>1</sub> Nivel de atención.
- X<sub>2</sub> Calidad en el servicio.
- X<sub>3</sub> Nivel de satisfacción.
- X<sub>4</sub> Eficiencia en la gestión.

### **3.4 Instrumentos**

**Instrumento: Encuesta de Evaluación de la Auditoria Operativa y la Gestión en la Clínica Estomatológica CH.**

El instrumento es un cuestionario o encuesta que consta de 30 ítems, de los cuales 17 miden la variable Auditoria en la atención de los pacientes, y los otros 13 corresponden a la medición de la variable Gestión de la clínica CH.

Asimismo, cabe resaltar que, considerando las dimensiones de cada variable de estudio, los ítems se distribuyen como se observa en el siguiente cuadro:

**Validez**

La encuesta fue validada mediante el juicio de expertos, lo que permite determinar la validez de contenido, a fin de obtener los índices de discriminación de los ítems

de las escalas que corresponden a cada una de las variables de estudio que mide el instrumento.

### **Procedimiento**

En primer lugar, se procedió a administrar, con la ayuda de personal capacitado, el instrumento de recogida de datos, el cual se aplicó en la medida en que cada integrante de la muestra de trabajadores se encontraba disponible. La duración en el desarrollo de la encuesta fue aproximadamente 20 minutos. Y en total, para evaluación de todos los integrantes de la muestra de estudio, el tiempo fue de cinco semanas.

En tercer lugar, se procedió a depurar y corregir cada una de las pruebas aplicadas

Posteriormente, se elaboró en una Hoja de Cálculo Excel la base de los datos con los puntajes obtenidos para cada uno de los encuestados.

Finalmente, completada la base de datos se realizó el análisis estadístico con el programa de IBM SPSS22 en español para Windows, y, luego, la correspondiente contrastación de la Hipótesis de estudio.

### **3.5 Procedimiento**

Para identificar la prevalencia en cada una de las dimensiones de las variables de estudio, así como en la escala global de cada una de las variables, se tuvo 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: inferior, medio y alto.

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

### **3.6 Análisis de datos**

Asimismo, la Hipótesis fue contrastadas 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.

### **3.7 Consideraciones Éticas**

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

## IV. Resultados

### 4.1 Contrastación de Hipótesis

Se ha utilizado, para la contrastación de las Hipótesis general y específicas, la correlación lineal de Pearson como prueba estadística paramétrica, que permite determinar la relación entre las variables de estudio Auditoría de la atención de pacientes y Gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia, así como entre cada una de sus dimensiones (Auditoría operativa en la relación con Eficiencia y Calidad de gestión, y Atención de los pacientes en relación con Eficiencia y Calidad de gestión).

#### 4.1.1 Contrastación de la Hipótesis principal

Hg: La auditoría de la atención de pacientes de las especialidades estomatológicas influye positivamente en la gestión de Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

Ho: La auditoría de la atención de pacientes de las especialidades estomatológicas no influye positivamente en la gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

Tabla 1

Correlaciones entre las variables Auditoría de la atención de pacientes y Gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

		Gestión de la Clínica Estomatológica
Auditoría de la atención de pacientes	Correlación de Pearson	<b>0,524**</b>
	Sig. (unilateral)	0,000
	N	125

\*\*Significativo al nivel de  $p < 0,01$

Como se aprecia en la tabla 1, el coeficiente de correlación de Pearson obtenido ( $r = 0,524$ ; Sig. = 0,000) entre las variables Auditoría de la atención de pacientes y Gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia, es un valor que indica una moderada correlación, en opinión de Elorza (1987). Este resultado es, asimismo, estadísticamente significativo para el nivel de  $p < 0,01$ ; y es indicador de que la aplicación de la Auditoría influye positivamente en la gestión de la mencionada Clínica, es decir, mientras mayor sea la puntuación en la variable Auditoría de la atención de pacientes, mayor será la puntuación en la variable Gestión.

**Decisión:** Por lo tanto, según los resultados obtenidos, se decide rechazar la Hipótesis nula de la Hipótesis principal de estudio.

#### 4.1.2 Contratación de las Hipótesis específicas

H1: La auditoría operativa de las especialidades estomatológicas influye positivamente en la gestión con eficiencia de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

H0: La auditoría operativa de las especialidades estomatológicas no influye positivamente en la gestión con eficiencia de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

Tabla 2

Correlaciones entre la dimensión Auditoría operativa y Gestión en eficiencia en la gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

		Gestión con eficiencia de la Clínica Estomatológica
Auditoría Operativa	Correlación de Pearson	0,485**
	Sig. (unilateral)	0,000
	N	125

**\*\* Significativo al nivel de  $p < 0,01$**

Según se observa en la tabla 2, el coeficiente de correlación de Pearson obtenido ( $r = 0,485$ ; Sig. =  $0,000$ ) entre las dimensiones Auditoría operativa y Gestión con eficiencia de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia, es un valor que indica una débil correlación, de acuerdo a lo propuesto por Elorza (1987).

Este resultado es, asimismo, estadísticamente significativo para el nivel de  $p < 0,01$ ; y es indicador de que la aplicación de la Auditoría operativa influye positivamente en la Gestión eficiente de la mencionada Clínica, es decir, mientras mayor sea la puntuación en la dimensión Auditoría operativa, mayor será la puntuación en la dimensión Gestión con eficiencia.

**Decisión:** Por lo tanto, en vista de los resultados obtenidos, se decide rechazar la Hipótesis nula.

H2: La auditoría operativa de las especialidades estomatológicas influye positivamente en la calidad de gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

H0: La auditoría operativa de las especialidades estomatológicas no influye positivamente en la calidad de gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.



Tabla 3

Correlaciones entre las dimensiones Auditorías operativas y Calidad de gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

		Gestión con eficiencia de la Clínica Estomatológica
Auditoría Operativa	Correlación de Pearson	0,535**
	Sig. (unilateral)	0,000
	N	125

\*\* Significativo al nivel de  $p < 0,01$

Como puede observarse en la tabla 3, el coeficiente de correlación de Pearson obtenido ( $r = 0,535$ ; Sig. = 0,000) entre las dimensiones Auditoría operativa y Calidad de gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia, es un valor que indica una moderada correlación, de acuerdo a lo propuesto por Elorza (1987). Este resultado es, asimismo, estadísticamente significativo para el nivel de  $p < 0,01$ ; es indicador de que la aplicación de la Auditoría operativa influye positivamente en la Calidad de gestión de la mencionada Clínica; en otros términos, mientras mayor sea la puntuación en la dimensión Auditoría operativa, mayor será la puntuación en la dimensión Calidad de gestión.

**Decisión:** En consecuencia, en vista de los resultados se rechaza la Hipótesis nula.

H3: La atención de los pacientes en las especialidades estomatológicas influye positivamente en la gestión con eficiencia de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

H0: La atención de los pacientes en las especialidades estomatológicas no influye positivamente en la gestión con eficiencia de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

Tabla 4

Correlaciones entre las dimensiones Atención de los pacientes y Gestión con eficiencia de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

		Gestión con eficiencia de la Clínica Estomatológica
Atención de los pacientes	Correlación de Pearson	0,352**
	Sig. (unilateral)	0,000
	N	125

\*\* Significativo al nivel de  $p < 0,01$

En lo referente a la tabla 4, el coeficiente de correlación de Pearson obtenido ( $r = 0,352$ ;  $\text{Sig.} = 0,000$ ) entre las dimensiones Atención de los pacientes y Gestión con eficiencia de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia, es un valor que indica una débil correlación, a juzgar por lo propuesto por Elorza (1987). Este resultado es, del mismo modo, estadísticamente significativo para el nivel de  $p < 0,01$ ; y es indicador de que la Atención de los pacientes influye positivamente en la Gestión con eficiencia de la mencionada Clínica, en otras palabras, mientras mayor sea la puntuación en la dimensión Atención de los pacientes, mayor será la puntuación en la dimensión Gestión con eficiencia de la referida Clínica.

**Decisión:** Por consiguiente, al disponer de un resultado significativo, se decide rechazar la Hipótesis nula.

H4: La atención de los pacientes en las especialidades estomatológicas influye positivamente en la calidad de gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

H0: La atención de los pacientes en las especialidades estomatológicas no influye positivamente en la calidad de gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

Tabla 5

Correlaciones entre las dimensiones Atención de los pacientes y Calidad de gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

		Gestión con gestión de la Clínica Estomatológica
Atención de los pacientes	Correlación de Pearson	0,363**
	Sig. (unilateral)	0,000
	N	125

\*\* Significativo al nivel de  $p < 0,01$

En lo concerniente a la tabla 5, el coeficiente de correlación de Pearson obtenido ( $r=0,363$ ; Sig.  $=0,000$ ) entre las dimensiones Atención de los pacientes y Calidad de gestión con eficiencia de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia, es un valor que indica una débil correlación, según lo postulado por Elorza (1987). Este resultado es, del mismo modo, estadísticamente significativo para el nivel de  $p < 0,01$ , y es indicador de que la Atención de los pacientes influye positivamente en la Calidad de gestión de la mencionada Clínica, es decir, mientras mayor sea la puntuación en la dimensión Atención de los pacientes, mayor será la puntuación en la dimensión Calidad de gestión de la referida Clínica.

**Decisión:** Por lo tanto, al contar con un resultado significativo, se decide rechazar la Hipótesis nula.

## **4.2 Análisis e interpretación**

De acuerdo a los objetivos del estudio, se han utilizado criterios de clasificación para la presentación e interpretación de los resultados descriptivos acerca de las variables de estudio: Auditoría de la atención de pacientes y Gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia. En el caso de la variable Auditoría de la atención de pacientes, esta se clasifica en las categorías de buena, regular y deficiente aplicación, y en el caso de la variable Gestión, la clasificación es de buena, regular y mala.

Luego, se analizaron las variables por su relación, utilizando como prueba estadística paramétrica la correlación lineal de Pearson para la comprobación de las Hipótesis. Los resultados se presentan y analizan en las tablas y figuras de los siguientes apartados.

### **4.2.1 Resultados descriptivos de los datos personales de los trabajadores de la Clínica Estomatológica CH**

En este apartado, mediante tablas y figuras, describe cada uno de los datos personales de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia, como son: Grupo etario, sexo, grado de instrucción, estado civil, área laboral y años de servicio.

Tabla 1

Frecuencias y porcentajes según grupo etario de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

	Frecuencia	Porcentaje
20 a 30	37	29.6%
31 a 40	51	40.8%
41 a 50	25	20.0%
51 a más	10	8.0%
No respondió	2	1.6%
Total	125	100.0%

El 40,8% de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia, cuenta con edades entre 31 y 40, mientras que el 29,6%, con edades entre 20 y 30, asimismo, el 20% tiene entre 41 y 50 años, en tanto que el 8%, entre 51 y más. Cabe resaltar que el 70,4% de la muestra comprende edades entre 20 a 40 años. No respondió el 1,6%.

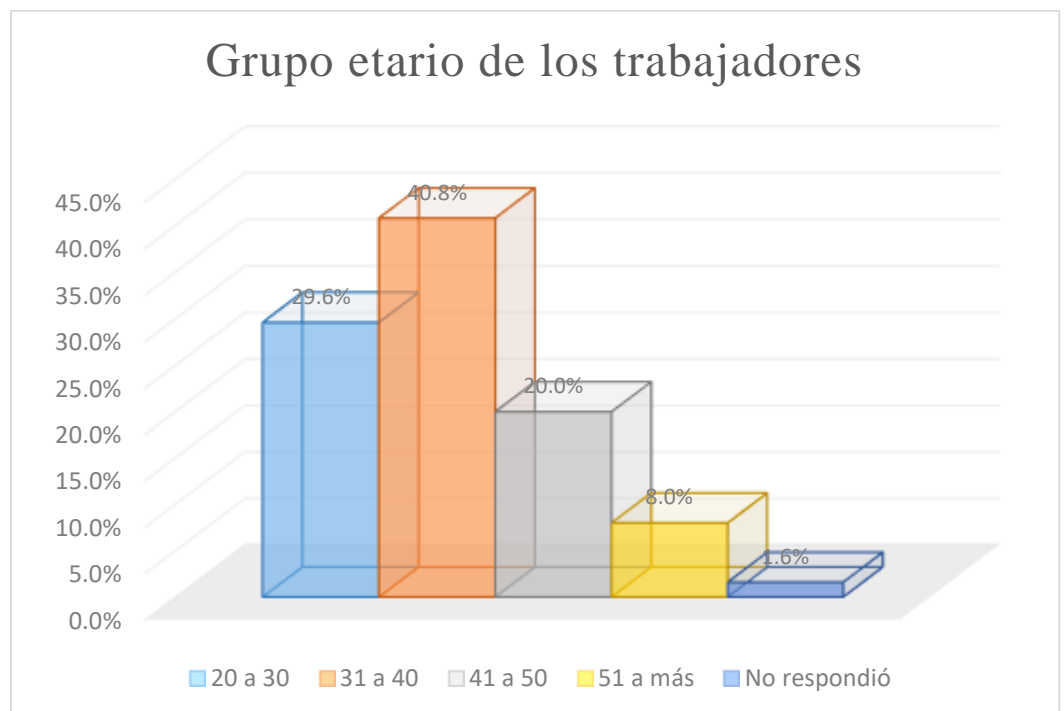


Figura 1. Distribución de los porcentajes según grupo etario de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

Tabla 2

Frecuencias y porcentajes según sexo de instrucción de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	61	48.8%
Masculino	45	36.0%
No respondió	19	15.2%
Total	125	100.0%

Se observa que el 48,8% de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia corresponde al sexo femenino, y el 36%, al sexo masculino. El 15,2 no respondió.

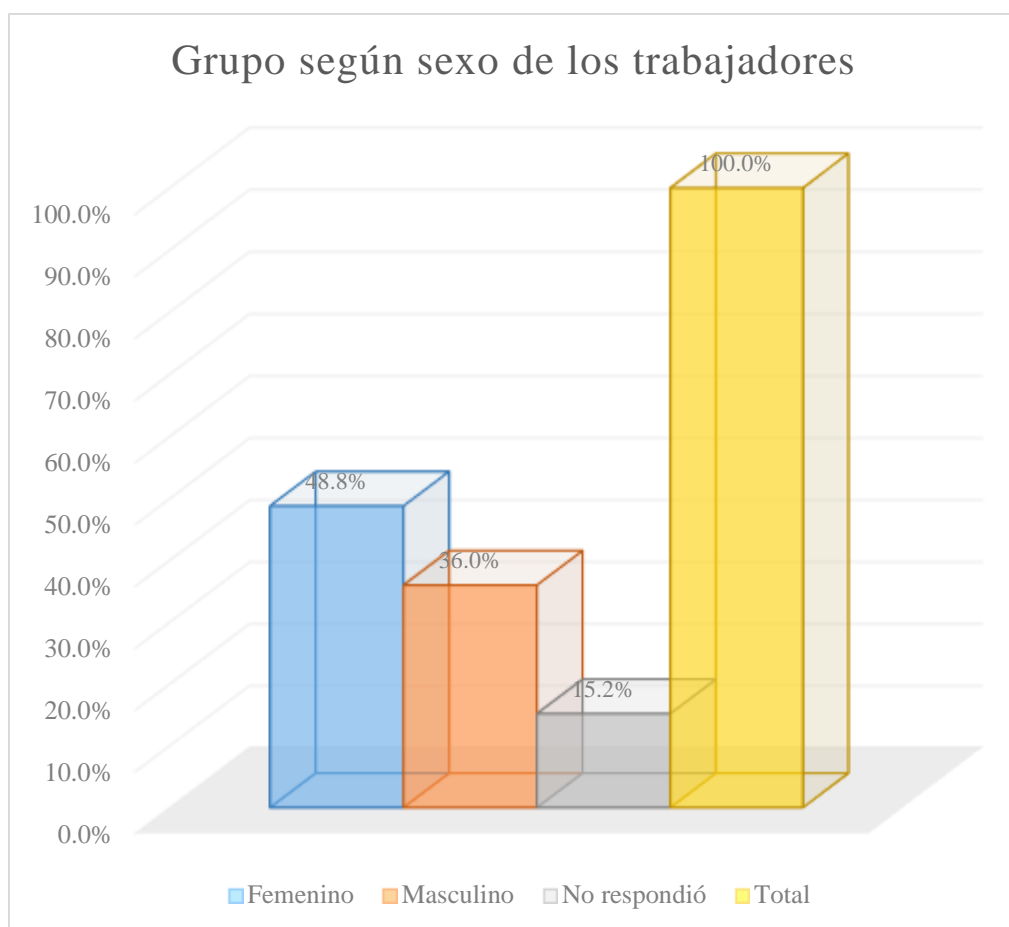


Figura 2. Distribución de los porcentajes según sexo de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

Tabla 3

Frecuencias y porcentajes según grado de instrucción de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	15	12.0%
Titulado (a)	66	52.8%
Maestría	28	22.4%
Doctorado	2	1.6%
No respondió	14	11.2%
Total	125	100.0%

El 52,8% de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano cuentan con el título profesional, en tanto que el 22,4% dispone de una maestría; asimismo, el 12% de la muestra tiene el grado de bachiller, y el 1,6%, el de doctorado. El 11,2% no respondió.

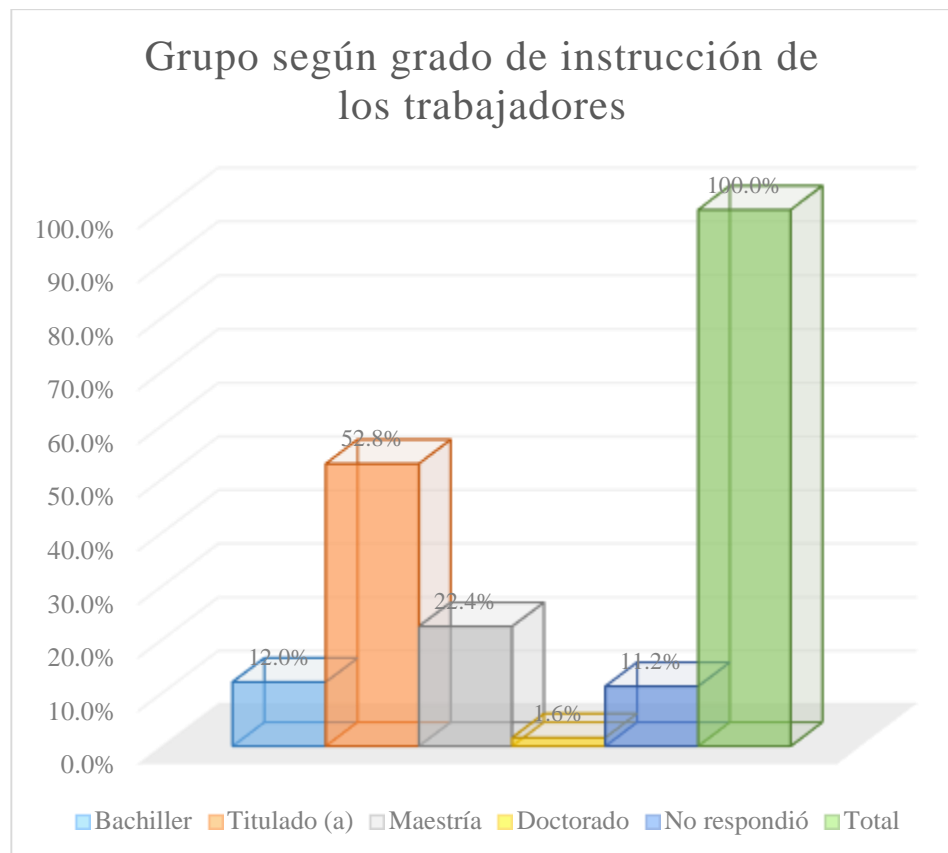


Figura 3. Distribución de los porcentajes según grado de instrucción de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

Tabla 4

Frecuencias y porcentajes según estado civil de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

	Frecuencia	Porcentaje
Soltero (a)	50	40.0%
Casado (a)	50	40.0%
Divorciado (a)	6	4.8%
Conviviente	8	6.4%
Viudo (a)	6	4.8%
Separado (a)	3	2.4%
No respondió	2	1.6%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100.0%</b>

El 40% de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia se encuentran en estado de soltería: otro 40%, en situación de casado; el 6,4% esta como conviviente; el 4,8%, como divorciado; otro 4,8%, está en situación de viudo; y el 2,4% está separado. El 1,6% no respondió.

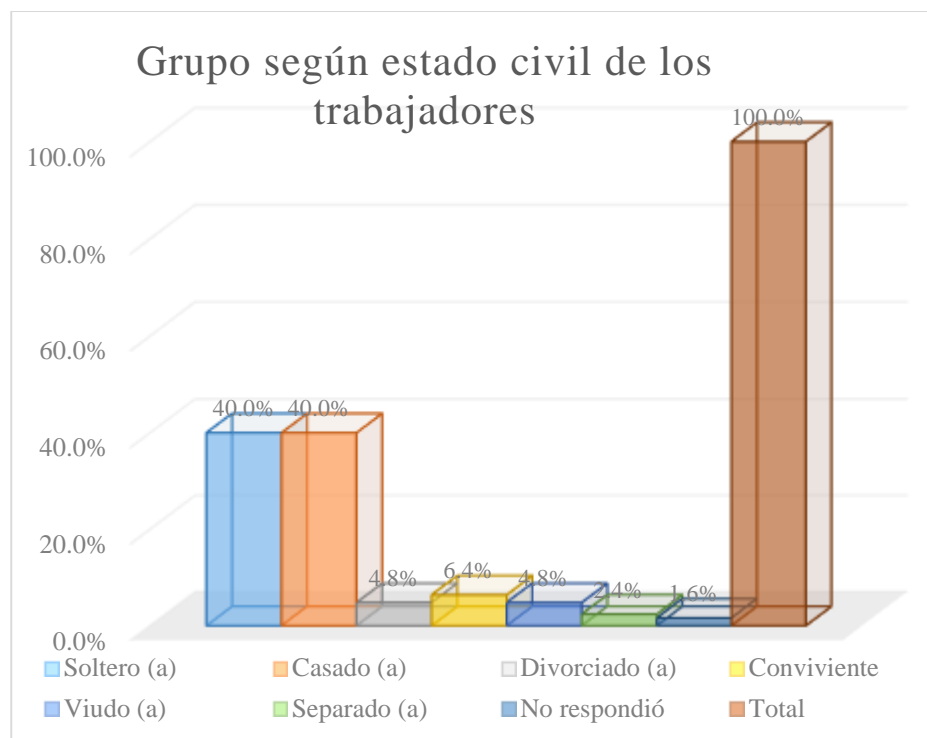


Figura 4. Distribución de los porcentajes según estado civil de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia



Tabla 5

Frecuencias y porcentajes según área laboral de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

	Frecuencia	Porcentaje
Operatoria	27	21.60%
Cirugía	18	14.40%
Rehabilitación	23	18.40%
Administración	10	8.00%
Jefatura	4	3.20%
Otra	37	29.60%
No respondió	6	4.80%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100.00%</b>

El 21,6% de los trabajadores de la Clínica Cayetano Heredia labora en el área Operatoria; el 18,4%, en el área de Rehabilitación; el 14,4%, en el área de Cirugía; el 8%, en el de Administración; el 3,2%, en el de Jefatura; y el 29,6%, en otra área. El 4,8% no respondió.

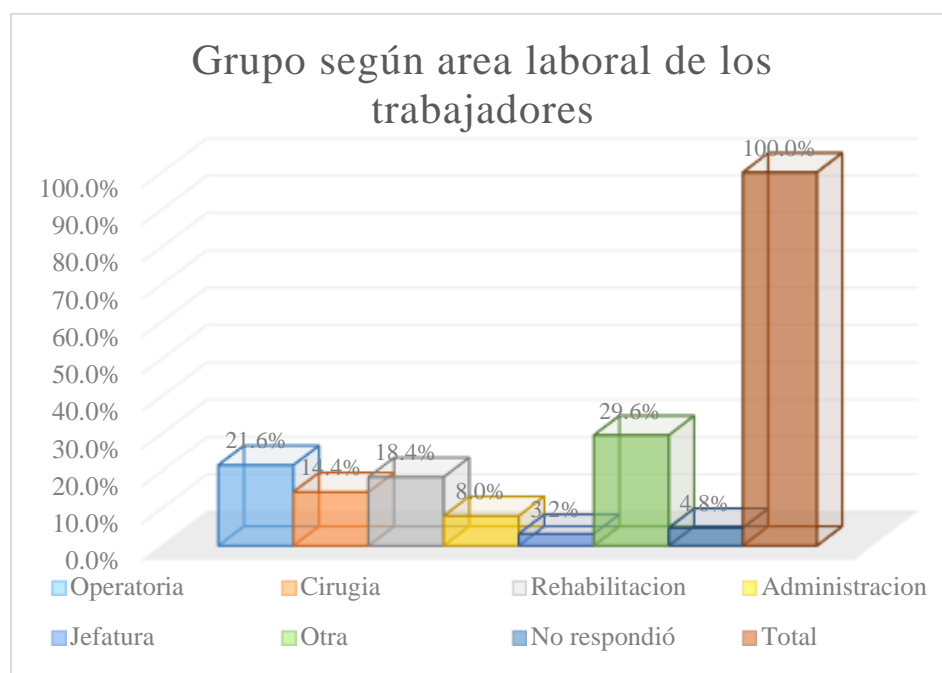


Figura 5. Distribución de los porcentajes según área laboral de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

Tabla 6

Frecuencias y porcentajes según años de servicio de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

	Frecuencia	Porcentaje
0 a 2 años	20	16.0%
3 a 4 años	14	11.2%
5 a 6 años	12	9.6%
7 a 8 años	12	9.6%
9 a 10 años	14	11.2%
11 a más años	48	38.4%
No respondió	5	4.0%
Total	125	100.0%

Se aprecia que el 38,4% de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia tiene de 11 a más años de servicio; el 16%, de 0 a 2 años; el 11,2%, por igual, para los que vienen laborando de 3 a 4 y 9 a 10 años; el 9,6%, por igual para los que tienen de 5 a 6 y de 7 a 8 años. El 4% no respondió.

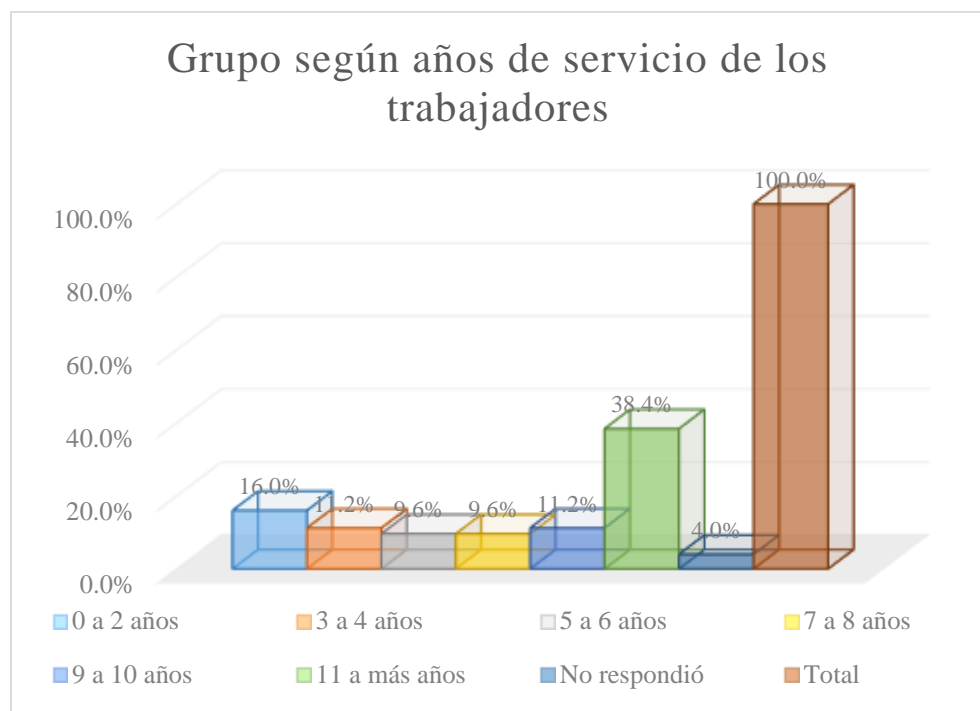


Figura 6. Distribución de los porcentajes según años de servicio de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

#### 4.2.2 Resultados descriptivos de la variable: Auditoría operativa en la atención de pacientes

Tabla 7

Frecuencias y porcentajes en la dimensión: Auditoría operativa, en la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

	Frecuencia	Porcentaje
Buena aplicación	29	23.2%
Regular aplicación	63	50.4%
Deficiente aplicación	33	26.4%
Total	125	100.0%

La mayor parte (50,4%) de la muestra de trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia percibe que se ha aplicado una buena auditoría operativa; un 26,4%, que hubo una regular aplicación; y el 26,4, que la aplicación ha sido deficiente.

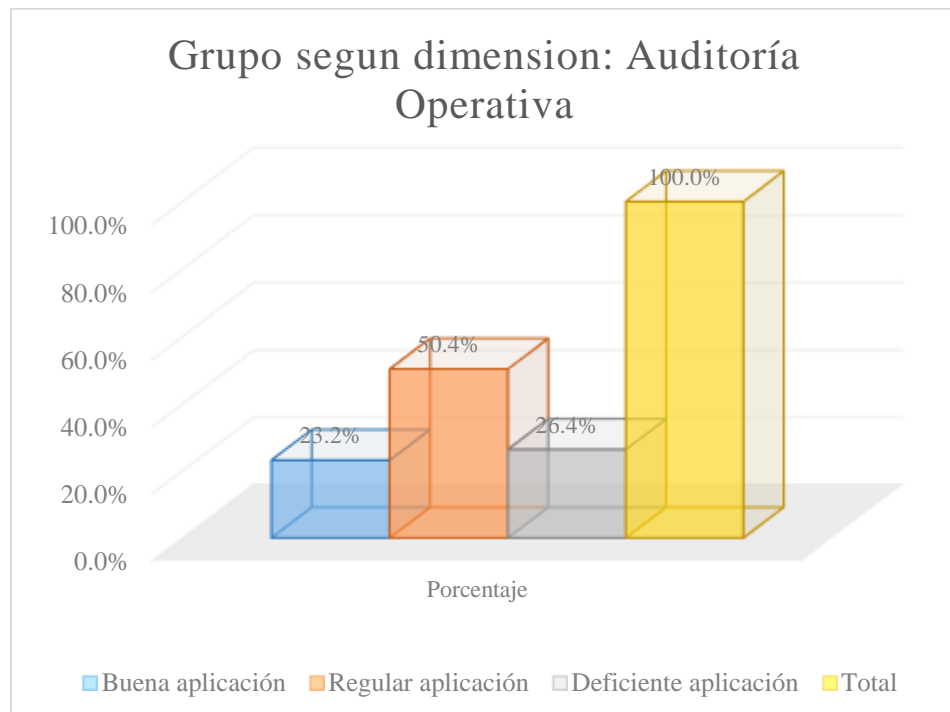


Figura 7. Distribución de los porcentajes en los niveles de la dimensión: Auditoría operativa, en la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

Tabla 8

Frecuencias y porcentajes en la dimensión: Atención de pacientes, en la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

	Frecuencia	Porcentaje
Buena aplicación	22	17.6%
Regular aplicación	68	54.4%
Deficiente aplicación	35	28.0%
Total	125	100.0%

En cuanto a la atención de pacientes, se observa que el 54,4% de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia de la Torre manifestaron que hubo una regular aplicación de la auditoría; el 28%, en tanto, que la auditoría fue deficiente; y el 17,6% considero como buena la aplicación de la auditoría.

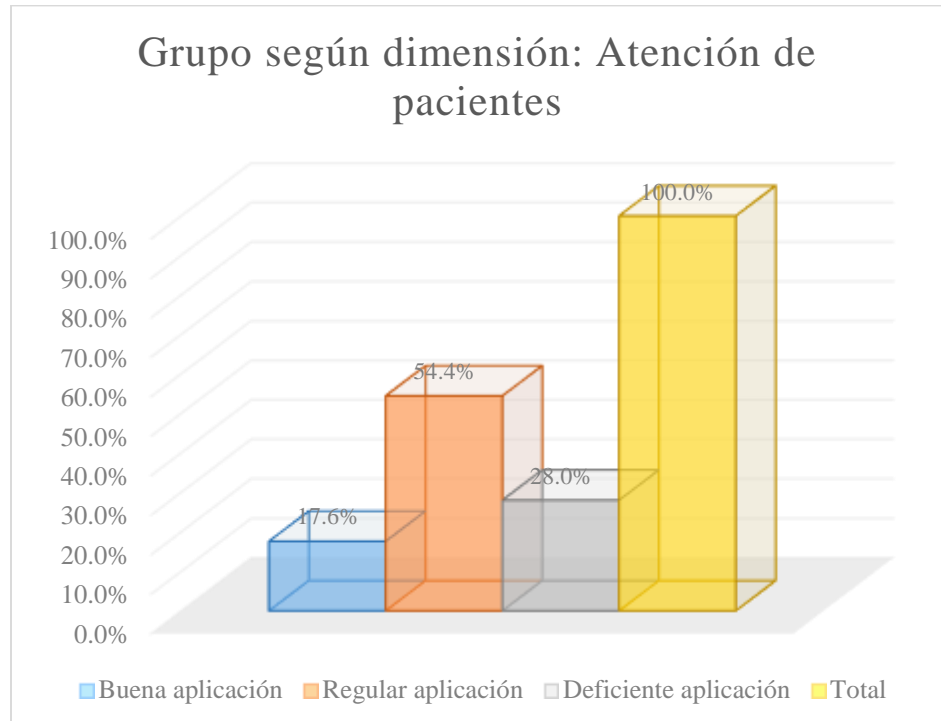


Figura 8. Distribución de los porcentajes en los niveles de la dimensión: Atención de pacientes, en la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

Tabla 9

Frecuencias y porcentajes en la escala total de la variable: Auditoría de los pacientes en la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Buena aplicación	28	22.4%
Regular aplicación	65	52.0%
Deficiente aplicación	32	25.6%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100.0%</b>

En general, con relación a la auditoría de los pacientes, se aprecia que el 52% de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia perciben una regular aplicación de la auditoría; y el 22,4%, que fue una buena aplicación.

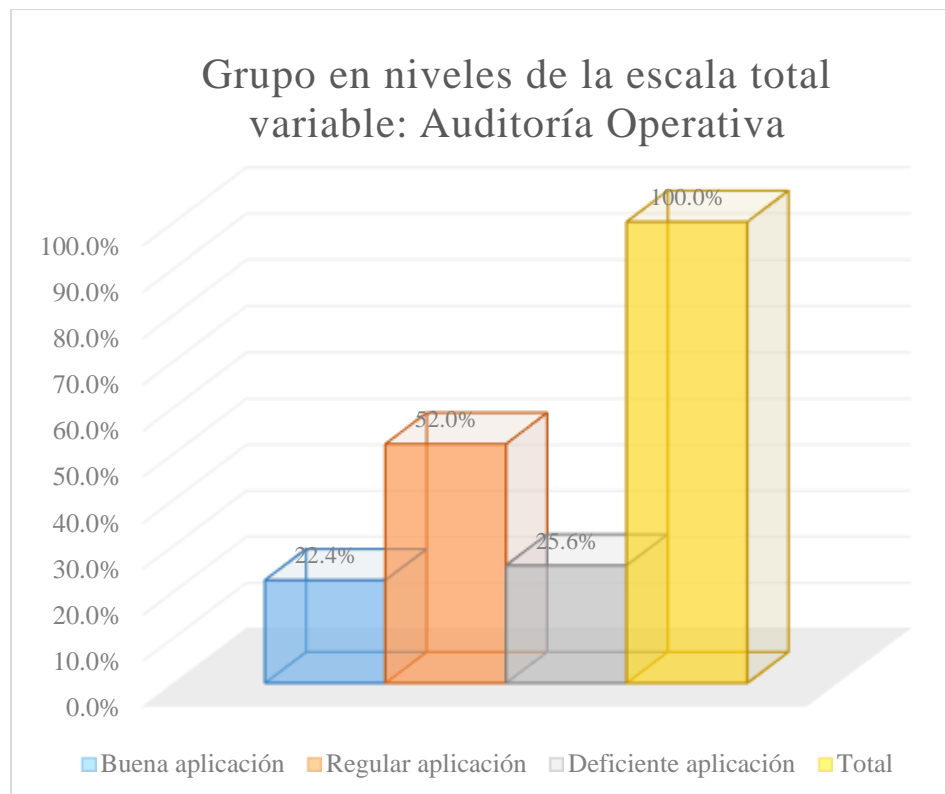


Figura 9. Distribución de los porcentajes en los niveles de escala total de la variable: Auditoría operativa, en la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

### 4.2.3 Resultados descriptivos de la variable: Gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

Tabla 10

Frecuencias y porcentajes en la dimensión: Eficiencia, de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

	Frecuencia	Porcentaje
Buena	18	14.4%
Regular	76	60.8%
Mala	31	24.8%
Total	125	100.0%

Con referencia a la dimensión: Eficiencia, el 60,8% de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia manifiesta que la gestión de la mencionada Clínica ha sido en nivel regular; el 24,8% afirma que fue mala; y el 14,4%, que ha sido buena.

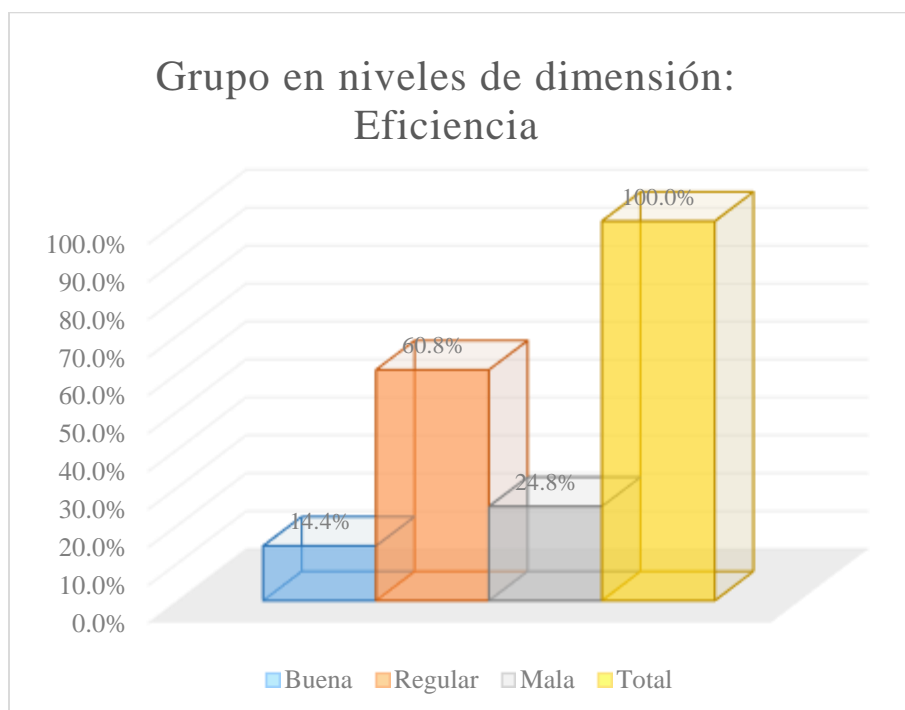


Figura 10. Distribución de los porcentajes en los niveles de la dimensión: Eficiencia, en la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

Tabla 11

Frecuencias y porcentajes en la dimensión: Calidad, de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

	Frecuencia	Porcentaje
Buena	21	16.8%
Regular	77	61.6%
Mala	27	21.6%
Total	125	100.0%

En cuanto a la dimensión: Calidad, el 61,6% de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia señala que la gestión de la Clínica se ha dado en nivel regular; el 21,6% indico que fue una mala gestión; y el 16,8%, que ha sido una buena gestión.

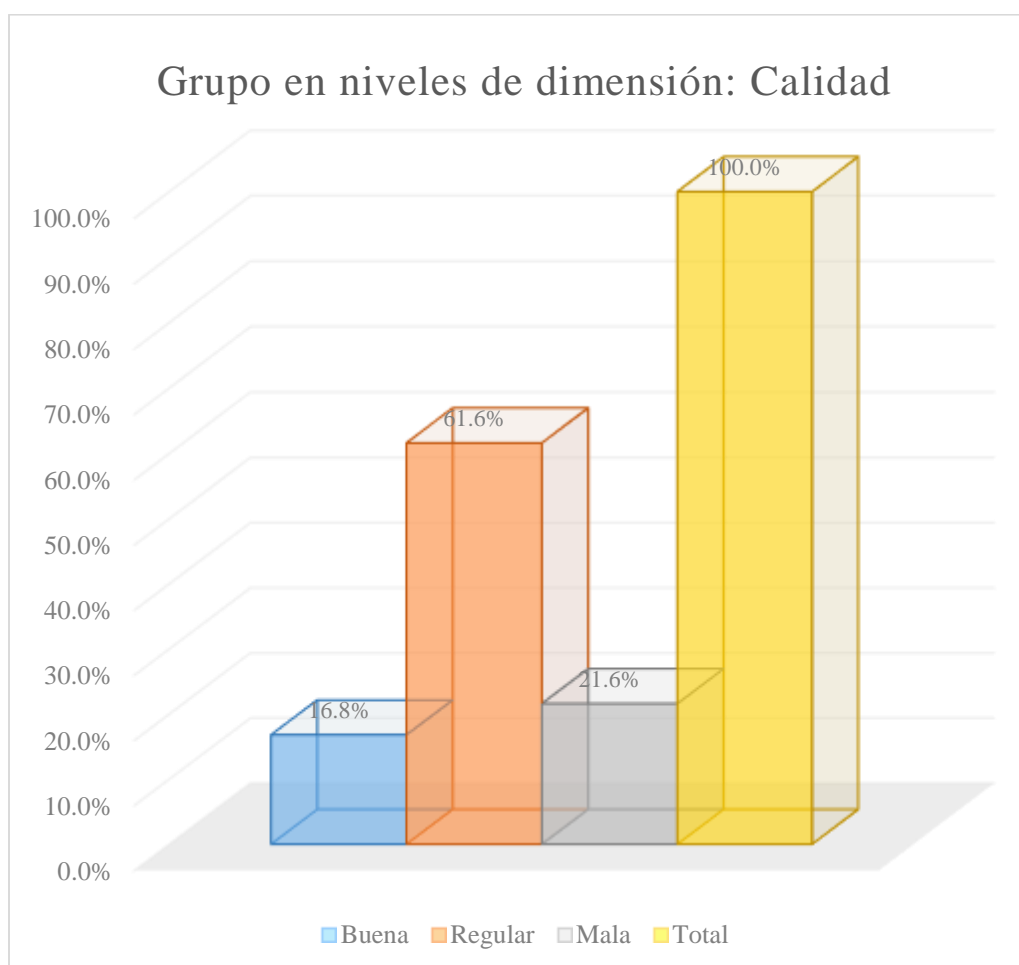


Figura 11. Distribución de los porcentajes en los niveles de la dimensión: Calidad, en la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

Tabla 12

Frecuencias y porcentajes en la escala total de la variable: Gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia

	Frecuencia	Porcentaje
Buena	20	16.0%
Regular	79	63.2%
Mala	26	20.8%
Total	125	100.0%

En líneas generales, el 63,2 de los trabajadores de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia opina que la gestión de la referida Clínica se ha desarrollado en un nivel regular; el 20,8% señalo que ha sido una mala gestión; y el 16%, que fue buena.

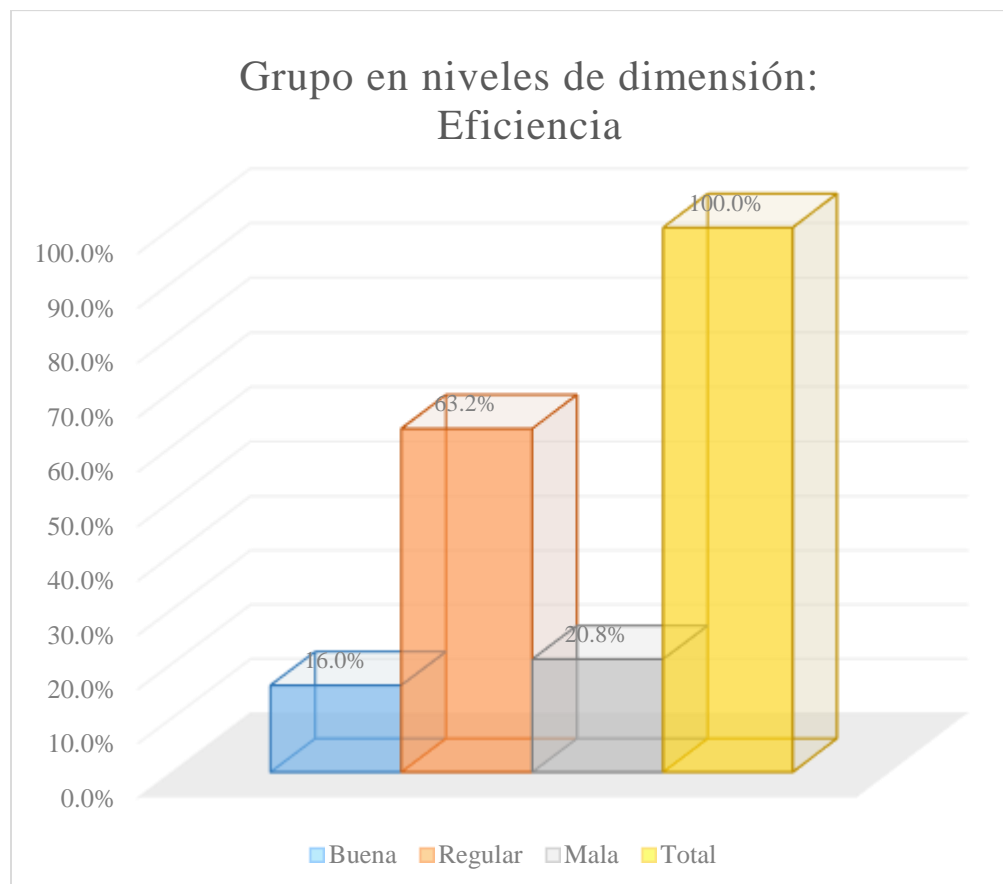


Figura 12. Distribución de los porcentajes en los niveles de la escala total de la variable: Gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia



## V. Discusión

Con referencia a la contrastación de la Hipótesis general, los resultados detectados con la correlación lineal de Pearson permiten inferir, en líneas generales, que la auditoría de la atención de pacientes influye de manera positiva en la gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia; es decir, que a mayor puntuación registrada en la aplicación de la auditoría se daría a una mayor puntuación en la gestión de la mencionada Clínica. Al respecto, Quiroz (2007) considera que la auditoría operativa es una herramienta de gestión en las operaciones de similares empresas de gestión. Otros autores confirman la influencia que tiene la auditoría operativa en la gestión de las empresas, tales como Cárdenas (2007), Bendezú (2008), Hurtado (2008), y Hernández (2007).

Por su lado, Puruncajas (2006), llegó a la conclusión de que la práctica de auditoría administrativa se pudo llevar a cabo y permitió apreciar la organización, así como las técnicas y los resultados operativos, con miras a un mejoramiento constante para el adecuado desarrollo de las rutinas y actividades cotidianas; por esta razón, considerada como auditoría constructiva. Asimismo, encontró que la identificación de las funciones del Área de Recursos Humanos permite identificar las áreas fuertes y débiles de la Empresa; y que la optimización del Recurso Humano permite brindar mayores y mejores alternativas del desempeño laboral. Finalmente, en cuanto a su Hipótesis de estudio, pudo establecer que existen deficiencias en el Sistema de Control Interno, puesto que no se cumple con actividades que son de vital importancia para la empresa; lo que no garantiza el aprovechamiento en forma eficiente, efectiva y económica del recurso humano. (P.150)

En opinión de Nudman y Puyol (1985), la auditoría operativa es un examen crítico e imparcial de la administración de una empresa, para determinar la eficacia con la que logra sus objetivos establecidos y la eficiencia con la que utiliza y obtiene sus recursos. Por eso es que uno de sus principales objetivos, como sostienen Espinoza y Lozada (2012), es determinar la eficiencia (grado de cumplimiento de la meta) en el logro de los objetivos preestablecidos y la eficiencia y economía en la obtención y uso de los recursos. La eficiencia busca medir como los ejecutivos utilizan los recursos de los que disponen. (P.142)

Las mencionadas autoras, Espinoza y Lozada (2012), realizaron un trabajo de investigación sobre una auditoría operativa a un departamento de siniestros de una compañía ubicada en Guayaquil, Ecuador. Concluyeron que el contenido detallado de los componentes analizados y los hallazgos encontrados, relacionados con las observaciones y recomendaciones específicas que forman parte de este informe deben permitir a la institución llevar a cabo una transformación adecuada para cumplir con la planificación estratégica establecida. Del mismo modo, se determinó que los procesos de operación del departamento de siniestros no son eficientes y por lo tanto no cumplen con las necesidades que requiere la misma; se evaluaron los procesos existentes en el departamento de siniestros mediante la aplicación de técnicas de auditoría (cuestionarios de control interno, entrevistas, narrativas, etc.) para medir el grado de confianza y el nivel de riesgo que existe para garantizar la salvaguarda de los ingresos de la organización; y , mediante la realización de la auditoría operativa, se detectaron deficiencias operativas, emitiendo así un informe en que se detallan

soluciones por cada uno de los componentes del control interno de manera que se mejoren los procesos de recaudación en el Departamento de siniestro de la compañía objeto de estudio. (P.156)

Por su parte, Reyes (2010) desarrollo un estudio sobre una auditoría operacional a la administración del inventario y almacenamiento de mercaderías, en una comercializadora de productos para el hogar; una de sus principales conclusiones fue: no aplicar los servicios de auditoría operacional de manera oportuna ha provocado que la empresa objeto de estudio presentara deficiencias e ineficacia en las operaciones del inventario y proceso de almacenamiento, lo que ha repercutido en pérdida para el ejercicio del año 2008, debido a la baja rotación de inventario, inadecuadas condiciones de almacenaje, y registro inexactos; lo cual ha provocado no llenar la expectativa de los clientes, lo cual la gerencia de la empresa ha venido contrarrestando con la concesión de descuentos sobre ventas que representan un 7% del monto total de las ventas netas realizadas. Otra importante conclusión es que el Contador público y auditor es el profesional competente para brindar los servicios de auditoría operacional, debido a que cuenta con la metodología y experiencia adecuada para elaborar dicha evaluación de manera eficiente y eficaz; ya que en casos especiales que así lo requieran se apoya de la consultoría de un especialista que le permite prestar un servicio profesional que supera las expectativas del cliente. (P.97)

En cuanto a la contrastación de las Hipótesis específicas, se encontró que la auditoría operativa correlaciona positivamente tanto con eficiencia como con la calidad de gestión en la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia; asimismo, también se observó

que la atención de los pacientes correlaciona de manera positiva tanto con la eficiencia como con la calidad de gestión en la referida Clínica. Estos resultados pueden sustentarse en publicaciones sobre el tema, como la de Santillana (2013), quien señala los nexos entre la auditoría y los constructos de eficiencia y calidad, es decir, con la gestión en general de una determinada empresa o institución. Este autor afirma, específicamente, que la auditoría operacional u operativa consiste en el examen de las áreas de operación de una empresa, entidad, institución, sección de gobierno o cualquier parte de una entidad, para determinar si se tienen los controles para operar con eficiencia, teniendo a la disminución de costos para incrementar la productividad. (P.78)

Por su parte, Bravo (2013) deja entrever la influencia que tendría la aplicación de la auditoría en la gestión de una empresa, institución o entidad; la formulación de recomendaciones señalada en el informe del auditor puede contribuir a mejorar no solo la economía, con una reducción de los gastos, sino también en una marcha eficiente y efectiva en la gestión empresarial. (P.97)

Se puede afirmar que la auditoría sigue similares pasos a los empleados en una investigación-acción, la cual, a medida que se va realizando, indica nuevas acciones a tomar para lograr la modificación de algo que se observa que anda deficiente, como un mal manejo de los recursos, o muchos gastos sin justificación práctica; de esta manera se supervisa el cumplimiento de los objetivos o metas, a medida que se va investigando o realizando el trabajo de campo.

En resumen, los hallazgos de esta investigación confirman el rol importante que tiene la aplicación permanente de la auditoría operativa, así como la influencia sobre la gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia, por cuanto la auditoría incide en la modificación de criterios de eficiencia y calidad, de acuerdo a los nuevos estándares planteados por la Organización Internacional de Normalización 19011-2004, que establece que la auditoría operativa es un control permanente de las operaciones ejecutadas por un ente económico, como medida preventiva a futuro.

Asimismo, dicha Organización destaca que la auditoría permite detectar deficiencias e improvisaciones en la toma de decisiones, que por lo general suelen ser inevitables; pero que, al informar el auditor sobre tales indicios defectuosos, se busca generar una respuesta constructiva que beneficie a la organización, con miras al cumplimiento más óptimo de su misión y visión. Basándose en dichas revisiones, es posible identificar asuntos específicos como áreas problema o deficiencias que requiere de más estudio; todo esto obviamente ha dado lugar a profundos reajustes institucionales en la organización de las actividades de los organismos públicos en la planificación, formación de presupuesto, contabilidad y control.

Se concluye:

Los resultados obtenidos en la correlación lineal de Pearson en la cual la auditoría de la atención de pacientes influye de manera positiva en la gestión de la clínica estomatológica Cayetano Heredia lo cual se corrobora con las pruebas estadísticas que permiten determinar la relación entre las variables.

## **VI. Conclusiones**

- 1) En términos, los resultados permiten afirmar que la auditoría de la atención de pacientes de las especialidades estomatológicas influye positivamente en la gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.
- 2) Asimismo, los resultados indica que la auditoría operativa de las especialidades estomatológicas influye positivamente en la gestión con eficiencia de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.
- 3) Del mismo modo, se encontró que la auditoría operativa de las especialidades estomatológicas influye positivamente en la calidad de gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.
- 4) La atención de los pacientes en las especialidades estomatológicas influye positivamente en la gestión con eficiencia de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.
- 5) Finalmente, los resultados muestran que la atención de los pacientes en las especialidades estomatológicas influye positivamente en la calidad de gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.

## **VII. Recomendaciones**

- 1) Los resultados del presente trabajo de investigación constituyen excelente oportunidad para realizar cambios en la gestión de la Clínica Estomatológicas Cayetano Heredia, perfeccionando las estrategias y reforzando debilidades, así como partiendo de las herramientas y recomendaciones de una auditoría sustentada en principios y prácticas contables, para lograr una gestión de aptitudes altamente profesional y con estrategias enfocadas en el desarrollo institucional.
  
- 2) Llevar a cabo estudios en otras clínicas dentales o estomatológicas de Lima Metropolitana, a fin de establecer mayores indicadores de generalizabilidad en las relaciones establecidas entre la auditoría operativa y la gestión de un establecimiento odontológico.

## VIII. Referencias

AEC Asociación Española para la Calidad (2008) Auditoría de la Calidad España.

Alvarado, J. (2012). Contabilidad Gubernamental. Lima: Editorial San Marcos.

Andrade, S. (2010). Diccionario de Finanzas Economía y Contabilidad. Lima Perú:  
Editorial Lucero.

Anthony, R. N. (2010). La contabilidad en la Administración de Empresas.  
México: Editorial Hispano América.

Arens, A. A. y Loebbecke, J. K. (1996). Auditoría: Un enfoque Integral. (6ta. Ed.).  
México: Pearson Educación.

Bendezú (2011). “La Auditoría de Gestión en la Empresa Moderna” (Tesis de  
Posgrado) Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Bernal, C. A. (2006). Metodología de la investigación (segunda edición). México:  
Editorial Prentice Hall.

Bernal (2011). Propósito y enfoque de la auditoría operativa o de gestión (segunda  
edición) Perú: Actualidad Empresarial, N.º 239 - Segunda Quincena de  
Setiembre 2011

Bravo, M. H. (1998). Auditoría Integral. Lima-Perú: FECAT.



Cañibano, I. (1983). Curso de Auditoría Contable. Tomo I. Madrid-España:  
Editorial Ice

Cárdenas (2007), “La Auditoría de Gestión como Herramienta de la Gerencia  
Administrativa en el Fondo de Salud Policial”.

Cashin, J. A., Newirth, P. D. & Levi, J. F. (1998). Manual de Auditoría Madrid:  
McGraw-Hill Inc.

Chiavenato, A. (2012). Gestión de los Recursos Humanos. 3ra. Edición. México:  
Edit. Mc. Graw-Hill

Colegio de Contadores Públicos de Lima, Revista Oficial del Colegio (2006)-  
Auditoría Integral.

Collins. I. y Yalin, G. (1979) Audit et Controle, Interne, Principies, Objectifs, et  
Practiques. Editorial Dalloz Paris.

Contraloría General de la República-Escuela Nacional de Control (1997). Manual  
de la Contraloría General de la República. Lima-Perú, 850 pp.

Contraloría General de la República (2012), Manual de Auditoría Gubernamental  
Lima, FDF [www.contraloria.gob.pe](http://www.contraloria.gob.pe)

Córdova, N. S (2001). Tesis Evaluación del Sistema de Control Interno en la  
Acreditación de Aporte en la AFP, en la Escuela de Posgrado de la Maestría  
de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Perú.

Dávila, M. (1991). Auditoría Comprensiva un Moderno Concepto en la Auditoría Gubernamental, México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Diccionario de Marketing Cultural S.A. Editorial España Cultural 1999.

Elorza, H. (1987). Estadística para ciencias del comportamiento. México.

Espinoza, V. y Lozada, G. (2012). Auditoría operativa aplicada al Departamento de Siniestros del Bróker de Seguros El Sol S.A. enfocado a la Gestión de Procesos. Tesis de Grado previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. Universidad Politécnica Salesiana Ecuador. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1816/14/UPS-GT000264.pdf>

Flores, G. (2008). Auditoría Integral: un nuevo rol para el profesional contable del futuro. Revista Rhombus. Noviembre 2006.

Franklin, E. B. (2001). Guía de Auditoría Edit. Mc. Graw Hill. México.

Fundación Canadiense para la Auditoría Integrada (1997). Auditoría (2da. Parte). Artículo publicado en la revista El Control Público. Secretariado Permanente de Tribunales de Cuenta, Salta, mayo-agosto. Año XXII, n°88.

Gao Contraloría General de los Estados Unidos (2003) Normas de Auditoría Gubernamentales. EE.UU.

Gómez Rondón (1993) Auditoría Administrativa Ediciones Frigor Caracas Venezuela.

Grupo Cultural S.A. (2006). Auditoría y Control Interno (edición 2006), Madrid, España: Cultural S.A. pp.637

Hernández (2007). Tesis titulada “Control Eficaz de la Gestión de una Empresa Cooperativa de Servicios Múltiples”.

Hernández, F. (1992) La Auditoría Operativa: Como instrumento en la Decisión Gerencial. Servicio Gráfico y Publicitario San Marcos S.A. Lima-Perú, 440 pp.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación México: Graw Hill.

Holmes, A. (1993). LA Auditoría: Principios y Procedimientos, Unión Tipográfica, Editorial Hispano Americana, México, 870 pp.

Hurtado (2008). Tesis titulada “Propuestas de un Sistema Operativo de Auditoría para la Universidad”.

Juan José Pérez, Javier García y Martín Tejedor (2002), “Gestión clínica: conceptos y metodología de implantación”, Editorial El Servier Vol.17. Num.5. Pág. 265-316. Países Bajos.

Leonard William p. (1995). “Auditoría Operacional de Estados Unidos de Norteamérica”. Auditoría Administrativa, Editorial Diana,18-4 impresión, México 1991.

Meigs, W. B. (1997) Principios de Auditoría Editorial Diana Primera Edición  
México.

Mendivil, V. (2003). Elementos de Auditoría Ediciones Contables y  
Administrativas S.A. tercera Reimpresión, México.

Nudman, E. y Puyol, E. (1985), Manual de Auditoría Operativa, Santiago:  
Universidad de Chile.

Puruncajas, M. C. (2006). Auditoría Administrativa del área de Recursos Humanos  
de la empresa Laboratorios Biogenet S.A. Tesis de grado previa la obtención  
del Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría C.P.A. Modalidad a  
Distancia, Escuela de Contabilidad y Auditoría. Modalidad a Distancia,  
Quito, Ecuador. Recuperado de:  
[http://www.scrib.com/doc/106875166/Tesis-Auditoria-Adminsitrativa-  
Area-Recursos-Humanos#Scrib](http://www.scrib.com/doc/106875166/Tesis-Auditoria-Adminsitrativa-Area-Recursos-Humanos#Scrib)

Quiroz (2007), en la Tesis titulada “La Auditoría Operativa como parte de la  
Evaluación del Control Interno en los procedimientos de la Empresa  
Eléctrica en el Perú”

Reyes, J. A. (2010). Auditoría Operacional a la administración del inventario y  
almacenamiento y mercaderías, en una comercializadora de productos para  
el hogar. Tesis presentada a la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias  
Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado de:  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3512.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3512.pdf)

- Rivas, J (2013). Auditoría I BICU Bluefields Indian & Caribbean University.  
Facultad de Ciencias Económicas Nicaragua.
- Rodríguez, J. (2006). Control Interno un Efectivo Sistema para la Empresa.  
Primera Edición Trillas Eduforma México.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). Metodología y diseños en la investigación  
científica, Lima: Visión Universitaria.
- Santillana, J. (1995). Conoce las Auditorías. México: ECASA.
- Santillana, J. (2003). Establecimiento de un moderno Sistema de Control Interno:  
Función de la Contraloría Segunda Edición Editorial Thomson México.
- Sierra, G. y Orta, M. (1996). Teoría de la Auditoría Financiera. España: McGraw-  
Hill, 303pp.
- Suarez, J. (2008). Evaluación de la Eficiencia y Eficacia de la Gestión de la Unidad  
de Auditoría Interna del Consejo Legislativo del Estado de Lara Universidad  
del centro Occidental Lisandro Alvarado Barquisimeto Venezuela.
- Tay, A. (1799) Tesis de Investigación de Auditoría.
- Tamborino, G. (2007). La Importancia de la Auditoría Interna en la PYME: Caso  
de la PYME Portuguesa. Instituto Politécnico de Coímbra.
- Tuesta, Y. (1999). El ABC de la Auditoría Gubernamental. Derechos Reservados  
(1era. ED.). Lima-Perú.

## **IX. ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

### APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERATIVA EN LA ATENCIÓN DE LOS PACIENTES POR ESPECIALIDADES Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA CLÍNICA ESTOMATOLÓGICA CAYETANO HEREDIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES
<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	
¿De qué manera la auditoría operativa de la atención de los pacientes por especialidades influye en la gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia?	Determinar la influencia de la auditoría operativa en la atención de los pacientes por especialidades en la gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.	La auditoría de la atención de pacientes de las especialidades estomatológicas influye positivamente en la gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.	<p><b><u>X: Variable Independiente: Auditoria Operativa (en los pacientes)</u></b></p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>X1 Cumplimiento de normas. X2 Nivel de implementación. X3 Control de equipos y unidades dentales. X4 Medidas de bioseguridad</p> <p><b><u>Y: Variable Dependiente: Gestión de la Clínica Estomatológica CH</u></b></p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>X1 Nivel de atención. X2 Calidad en el servicio. X3 Nivel de satisfacción. X4 Eficiencia en la gestión.</p>
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>	
1) ¿De qué manera la auditoría operativa influye en la gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia?	1) Determinar si la auditoría operativa influye en la gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.	1) La auditoría operativa de las especialidades estomatológicas influye positivamente en la gestión con eficiencia de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.	
2) ¿De qué manera la atención que brindan los estomatólogos a los pacientes influye en la gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia?	2) Establecer si la atención que brinda los estomatólogos a los pacientes influye la gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.	2) La auditoría operativa de las especialidades estomatológicas influye positivamente en la calidad de gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.	
3) ¿De qué manera la auditoría operativa influye en la eficiencia de la gestión en la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia?	3) Precisar si la auditoría operativa influye en la eficiencia de la gestión en la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.	3) La atención de los pacientes en las especialidades estomatológicas influye positivamente en la gestión con eficiencia de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.	
4) ¿De qué manera la auditoría operativa influye en la calidad de gestión en la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia?	4) Determinar si la auditoría operativa influye en la calidad de gestión en la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.	4) La atención de los pacientes en las especialidades estomatológicas influye positivamente en la calidad de gestión de la Clínica Estomatológica Cayetano Heredia.	

## **Anexo 2. Ficha Técnica de los Instrumentos a utilizar**

Trabajo de investigación denominado: **“APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERATIVA EN LA ATENCIÓN DE LOS PACIENTES POR ESPECIALIDADES Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA CLÍNICA ESTOMATOLÓGICA CAYETANO HEREDIA”**

- **AUTORA** : ESTHER OLIVIA ACOSTA  
MIRAVAL
- **ENTIDAD ACADÉMICA** : UNIVERSIDAD NACIONAL  
FEDERICO VILLARREAL
- **NIVEL ACADÉMICO** : Doctorado
- **ESPECIALIDAD** : Administración
- **MARGEN DE ERROR ASUMIDO** : 0.5%
- **No. DE ENCUESTADOS** : 144
- **LUGAR DE APLICACIÓN** : Lima - Perú
- **TIPO DE PREGUNTAS** : Cerradas.