

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS**

**ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA  
EMPRESA TYM QUIROZ S.A.C. CAJAMARCA 2023**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: AUDITORÍA**

Presentada por:

**LILI MILENA GARRIDO AGUILAR**

Asesor:

**Dr. JULIO NORBERTO SÁNCHEZ DE LA PUENTE**

Cajamarca, Perú

2025

## **CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD**

1. Investigador:  
Lili Milena Garrido Aguilar  
DNI: 46023748  
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas,  
Contables y Administrativas. Programa de Maestría en Ciencias, Mención: Auditoría
2. Asesor: Dr. Julio Norberto Sánchez De La Puente
3. Grado académico o título profesional  
 Bachiller       Título profesional       Segunda especialidad  
 Maestro       Doctor
4. Tipo de Investigación:  
 Tesis       Trabajo de investigación       Trabajo de suficiencia profesional  
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:  
Auditoría de gestión y la toma de decisiones en la empresa TYM Quiroz S.A.C. Cajamarca  
2023
6. Fecha de evaluación: **10/10/2025**
7. Software antiplagio:                       TURNITIN                       URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **13 %**
9. Código Documento: **3117:510916676**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
 **APROBADO**       PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **10/10/2025**

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>
 <hr/> <b>Dr. Julio Norberto Sánchez De La Puente</b> DNI: 18112867

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2025 by  
**LILI MILENA GARRIDO AGUILAR**  
Todos los derechos reservados



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las 11.e.0. horas del día 25 de setiembre de dos mil veinticinco, reunidos en el Aula 1Q-206 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por *el Dr. EDWARD FREDY TORRES IZQUIERDO*, *el Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO*, *el Dr. LENNIN RODRÍGUEZ CASTILLO*, y en calidad de Asesor *el Dr. JULIO NORBERTO SÁNCHEZ DE LA PUENTE*. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: “AUDITORÍA DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA TYM QUIROZ S.A.C. CAJAMARCA 2023”; presentada por la **Bachiller en Contabilidad y Finanzas LILI MILENA GARRIDO AGUILAR**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó Aprobar con la calificación de 18 (dieciocho) Excelente la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bachiller en Contabilidad y Finanzas LILI MILENA GARRIDO AGUILAR**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **AUDITORÍA**.

Siendo las 12:30 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dr. Julio Norberto Sánchez De La Puente**  
Asesor

.....  
**Dr. Edward Fredy Torres Izquierdo**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Juan José Julio Vera Abanto**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Lennin Rodríguez Castillo**  
Jurado Evaluador

**A:**

En primer lugar, a Dios, por darme una nueva oportunidad de vida.

También dedico esta investigación a mis Hijos Matthiass, Emiliano y Kataleya. Quienes me brindaron su apoyo, me comprendieron, tuvieron tolerancia e infinita paciencia y cedieron su tiempo para que Mama estudie, para permitir así llevar adelante un proyecto que paso de ser una meta personal a otro emprendimiento más de familia. A ellos, mi eterno amor y gratitud.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi más profundo agradecimiento a mí Asesor de Tesis Dr. Julio Norberto Sánchez de la Puente, por su importante apoyo, orientación, sugerencia y valiosos conocimientos.

Asimismo, agradezco a los maestros colegas que, con paciencia y dedicación, han guiado mi camino académico, compartiendo sus conocimientos, y brindándome las herramientas necesarias, mismas que han servido para contribuir al desarrollo de este trabajo.

Muchas Gracias.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. Planteamiento del Problema .....	1
1.1.1. Contextualización.....	1
1.1.2. Descripción del Problema.....	4
1.1.3. Formulación del Problema .....	5
1.2. Justificación de la investigación .....	6
1.2.1. Justificación científica.....	6
1.2.2. Justificación técnica-práctica.....	6
1.2.3. Justificación institucional y personal.....	7
1.3. Delimitación de la investigación. ....	7
1.3.1 Delimitación Espacial.....	7
1.3.2. Delimitación Temporal.....	7
1.3.3. Delimitación conceptual.....	8
1.4. Objetivos de la investigación.....	8
1.4.1. Objetivo General .....	8
1.4.2. Objetivos Específicos .....	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Antecedentes de la investigación.....	9
2.1.1. A nivel internacional .....	9
2.1.2. A nivel nacional.....	11
2.1.3. A nivel Local.....	13

2.2. Marco doctrinal de las teorías.....	14
2.2.1. Enfoques de Auditoría.....	14
2.2.2. Teoría de las decisiones empresariales.....	16
2.3. Marco Conceptual.....	18
2.3.1. Auditoría.....	18
2.3.2. Auditoría de gestión. ....	19
2.3.3. Fases de la auditoría de gestión.....	20
2.3.4. Toma de decisiones.....	25
4.3. Definición de términos básicos.....	31
CAPÍTULO III PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	36
3.1. Hipótesis .....	36
3.1.1. Hipótesis general .....	36
3.1.2. Hipótesis específicas .....	36
3.2. Variables.....	36
3.2.1. Variable 1 .....	36
3.2.2. Variable 2 .....	36
3.3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis.....	36
CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO .....	38
4.1. Ubicación geográfica .....	38
4.2. Enfoque de la investigación.....	39
4.3. Diseño de la investigación .....	39
4.4. Métodos de investigación .....	40
4.4.1. Método analítico sintético .....	40
4.4.2. Método hipotético deductivo.....	41
4.5. Población muestra unidad de análisis y unidades de observación.....	41
4.5.1. Población.....	41
4.5.2. Muestra.....	41
4.5.3. Unidad de análisis.....	41

4.5.4. Unidad de Observación.....	42
4.6. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	42
4.6.1. Técnica de encuesta.....	42
4.6.2. Instrumento Cuestionario.....	42
4.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	43
4.7.1. Procesamiento de información.....	43
4.7.2. Técnicas de Análisis de datos.....	43
4.8. Matriz de consistencia.....	43
Tabla 2 <i>Matriz de consistencia</i> .....	44
CAPITULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	45
5.2 Presentación de resultados por Ítems.....	45
5.2.1 Variable auditoria de gestión.....	45
5.2.2. Variable: Toma de Decisiones.....	57
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	62
5.2.1 Valoración de las variables y dimensiones.....	62
5.2.1 Tablas cruzadas.....	66
5.2.3. Discusión de resultados.....	68
5.3. Contrastación de la hipótesis.....	71
5.3.1. Demostración de la hipótesis general.....	71
5.3.2. Demostración de las hipótesis específicas.....	72
CONCLUSIONES.....	75
REFERENCIAS.....	78
APÉNDICES.....	82
ANEXOS.....	88

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de los componentes de la hipótesis.....	37
<b>Tabla 2</b> Matriz de consistencia. ....	44
<b>Tabla 3</b> Tabla cruzada auditoría de gestión y toma de decisiones (agrupadas).....	66
<b>Tabla 4</b> Tabla cruzada auditoría de gestión y toma de decisiones programadas (agrupadas) .....	67
<b>Tabla 5</b> Tabla cruzada auditoría de gestión y toma de decisiones no programadas (agrupadas) .....	67
<b>Tabla 6</b> Correlaciones auditoría de gestión y toma de decisiones (agrupadas) .....	71
<b>Tabla 7</b> Correlaciones auditoría de gestión y toma de decisiones programadas (agrupadas) .....	72
<b>Tabla 8</b> Correlaciones auditoría de gestión y toma de decisiones no programadas (agrupadas) .....	73

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> Ubicación de la empresa TYM Quiroz SAC .....	38
<b>Figura 2</b> Esquema correlacional .....	40
<b>Figura 3</b> Reconocimiento de instrumentos de gestión.....	45
<b>Figura 4</b> Identificación la prestación de servicios .....	46
<b>Figura 5</b> Identificación del flujo de operaciones .....	47
<b>Figura 6</b> Identificación riesgo.....	48
<b>Figura 7</b> Cumplimiento normativo en la planificación.....	49
<b>Figura 8</b> Evaluación del control interno .....	50
<b>Figura 9</b> Análisis de información y documentación.....	51
<b>Figura 10</b> Comunicación de las deficiencias del control interno .....	52
<b>Figura 11</b> Presentación de observaciones.....	53
<b>Figura 12</b> Presentación de conclusiones y recomendaciones .....	54
<b>Figura 13</b> Monitoreo de observaciones .....	55
<b>Figura 14</b> Monitoreo de recomendaciones .....	56
<b>Figura 15</b> Percepción de la eficiencia.....	57
<b>Figura 16</b> Conformidad con los procedimientos .....	59
<b>Figura 17</b> Creatividad.....	60
<b>Figura 18</b> Calidad de la información y análisis .....	61
<b>Figura 19</b> Valoración de la auditoría de gestión.....	62
<b>Figura 20</b> Valoración de las dimensiones de la auditoría de gestión .....	63
<b>Figura 21</b> Valoración de la toma de decisiones.....	64
<b>Figura 22</b> Valoración de las dimensiones toma de decisiones .....	65

## RESUMEN

La investigación se realizó en la empresa TYM QUIROZ S.A.C, el estudio se desarrolló con el objetivo de Determinar la relación entre la Auditoría de gestión y la Toma de decisiones en la mencionada empresa para el periodo 2023. La investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, con un alcance correlacional y diseño no experimental de corte transversal, así mismo se tomó como muestra a 50 trabajadores de la empresa TYM QUIROZ S.A.C. Se utilizó como instrumentos un cuestionario en escala de Likert. Los resultados evidencian que la percepción sobre la auditoría de gestión como regular (46%) o fuerte (34%), por su parte la toma de decisiones es percibida como regular (42%) o buena 28%. Los resultados inferenciales muestran un coeficiente de correlación rho de 0,737 entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones, del mismo modo un coeficiente de correlación rho de 0,795 entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones programadas y un rho de 0,759 entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones no programadas. Se concluye que, la empresa TYM QUIROZ S.A.C., existe una relación directa y significativa con una asociación moderada - alta entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones, una relación directa y significativa con una asociación moderada - alta entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones programadas y una relación directa y significativa con una asociación moderada – alta la auditoría de gestión y la toma de decisiones no programadas.

**Palabras clave.:** Auditoría de gestión, toma de decisiones, decisiones programadas, decisiones no programadas.

## ABSTRACT

The research was carried out in the company TYM QUIROZ S.A.C, the study was developed with the aim of determining the relationship between management audit and decision-making in the company for the period 2023. The research was developed with a quantitative approach, with a correlational scope and non-experimental cross-sectional design, as well as 50 workers from the company TYM QUIROZ S.A.C. were taken as a sample. A Likert scale questionnaire was used as instruments. The results show that the perception of management auditing as regular (46%) or strong (34%), while decision-making is perceived as fair (42%) or good 28%. The inferential results show a rho correlation coefficient of 0.737 between management auditing and decision-making, likewise a rho correlation coefficient of 0.795 between management auditing and programmed decision-making and a rho of 0.759 between management auditing and unscheduled decision-making. It is concluded that the company TYM QUIROZ S.A.C., has a direct and significant relationship with a moderate-high association between management auditing and decision-making, a direct and significant relationship with a moderate-high association between management auditing and programmed decision-making, and a direct and significant relationship with a moderate-high association between management auditing and unscheduled decision-making.

**Keywords.:** Management audit. decision-making, programmed decisions, unprogrammed decisions.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del Problema

##### *1.1.1. Contextualización*

A nivel global, las empresas necesitan tener una visión hacia el futuro, con un enfoque que se concentre en la evaluación de las actividades que giran en torno al cumplimiento de las metas y objetivos que se tracen para ser más eficaces, eficientes y rentables. Además, las empresas deben proveer los cambios, y anticiparse de forma tal de estar aptas para reconocer rápidamente los crecientes y diversos riesgos que deben enfrentar y poder así prevenir o al menos manejar las consecuencias de estos.

Las organizaciones a nivel mundial experimentan un crecimiento acelerado, lo que obliga a directores, gerentes y administradores a supervisar de cerca el cumplimiento de los lineamientos establecidos para el desarrollo de sus funciones. Esto les permite tomar decisiones acertadas ante los diversos riesgos que puedan surgir. En este contexto, la auditoría de gestión juega un papel clave, ya que, a través de métodos y técnicas, se encarga de garantizar que las actividades se realicen según lo planificado, promoviendo la eficiencia, eficacia, economía y calidad para el éxito de la organización.

En los últimos años, y como consecuencia de diversas crisis en distintas partes del mundo, ha quedado en evidencia que los sistemas de control interno y gestión de riesgos no siempre han funcionado de manera efectiva. Esto ha generado la necesidad de establecer mejores estándares y mecanismos que garanticen un control más eficiente en estas áreas. En este contexto, el auditor desempeña un papel fundamental, ya que contribuye a reforzar la transparencia, evaluar la validez de las herramientas utilizadas y detectar posibles fallos que podrían generar problemas en el futuro.

Por otro lado, la forma en que las empresas presentan su información y estructuran su enfoque está evolucionando. Los líderes empresariales más exitosos han comprendido la importancia de enfocarse en la creación de valor sostenible. Las tendencias actuales están desafiando la resiliencia, sostenibilidad e impacto de los modelos de negocio y estrategias corporativas. Además, los gestores deben rendir cuentas ante grupos de interés cada vez más exigentes, adoptando una visión más amplia e integrada. Como resultado, la información corporativa, tanto interna como externa, está adaptándose para reflejar estos cambios.

La auditoría verifica que la información financiera, operacional, administrativa y de gestión sea confiable, veraz y oportuna. Además revisa que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumpla con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera tendiendo al máximo de aprovechamiento de los recursos.

Las auditorías en los negocios son importantes, por cuanto la gerencia tiene plena seguridad de que los datos económicos, financieros y de gestión son registrados son verdaderos, confiables y medibles.

Una auditoría, además, evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia. Según Dextre y Del Pozo (2006) el control de Gestión “Es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados” (p. 71)

A su vez, para Stoner y Gilbert (1996) “El control es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p. 610).

En el Perú, hoy en día, el control de gestión es el primer paso para mejorar la efectividad de la gestión y del uso de recursos en las entidades para alcanzar los objetivos. Un adecuado y controlado funcionamiento de las actividades que se realizan permite a la directiva realizar estrategias de solución dirigidas a mitigar, reducir o eliminar las colisiones y riesgos que se presenten. Por otro lado, toma de decisiones se debe caracterizar por su neutralidad, concentrándose en temas relevantes y descartando otros temas que puedan sesgarla. Por ello, con el afán de responder a los requerimientos existentes, las entidades, públicas y privadas, que quieren generar cambios importantes, a nivel administrativo y operativo, consideran que la toma de decisiones, en los diferentes unidades de operación, es un factor muy importante en toda la organización, y en la actualidad donde las organizaciones deben adecuarse a mejora de procesos para el cumplimiento de objetivos de la entidad; una buena toma de decisiones lleva a empresas y organizaciones a ubicarlas como las mejores a nivel internacionalmente, siendo reconocidas por su buena proyección y aceptación del mercado.

Al respecto, Koontz (2014) señala que la toma de decisiones consiste en seleccionar un curso de acción entre varias alternativas, y constituye el núcleo del proceso de planificación. No se puede considerar que exista un plan hasta que se haya tomado una decisión, es decir, un compromiso respecto a recursos, responsabilidades u objetivos. Hasta ese momento, solo se cuenta con estudios preliminares de planificación y análisis. En muchas ocasiones, los gerentes consideran la toma de decisiones como su tarea principal, ya que constantemente determinan qué hacer, quién debe hacerlo, cuándo, dónde, en qué circunstancias y hasta cómo ejecutarlo. Sin embargo, la toma de decisiones es solo una etapa dentro del sistema de planificación. Incluso cuando se toma una decisión

de forma rápida o sin mucha reflexión, o cuando su efecto dura apenas unos minutos, sigue siendo parte del proceso de planeación.

La toma de decisiones es un proceso en el que se elige la mejor opción entre varias alternativas para resolver distintas situaciones en diversos ámbitos, como el laboral, familiar o empresarial. Quien toma la decisión evalúa las posibilidades disponibles y elige la que considera más adecuada, dejando de lado otras opciones que también surgieron en el proceso. Esta elección está orientada a alcanzar un objetivo específico y sigue un enfoque racional.

Tomar decisiones implica un gran desafío, ya que conlleva asumir responsabilidades y cumplir funciones clave. Para los gerentes, cada decisión es única y requiere tiempo, energía y recursos para analizar la situación desde distintos ángulos. En el caso de decisiones no programadas, la intuición y la experiencia juegan un papel fundamental. De hecho, muchas de las decisiones estratégicas que toman los altos directivos, como fusiones, adquisiciones o cambios en el diseño organizacional, entran dentro de esta categoría.

### ***1.1.2. Descripción del Problema***

La auditoría de gestión juega un papel fundamental en la toma de decisiones dentro de una organización, ya que proporciona información clave para orientar estrategias y mejorar el desempeño. Al evaluar procesos, recursos y resultados, ayuda a identificar áreas de mejora, prevenir riesgos y asegurar que se cumplan los objetivos establecidos. Gracias a esta información, directivos y gerentes pueden tomar decisiones con mayor claridad, minimizando la incertidumbre y garantizando que cada acción contribuya a la sostenibilidad y éxito de la empresa.

La empresa TYM Quiroz S.A.C. de Cajamarca se dedica al alquiler de maquinaria pesada y al transporte de equipos, cuyas actividades parecen estar debidamente

controladas, sin embargo, tras una conversación con la gerencia, se identificó la ausencia de algunos documentos normativos de gestión que orienten y estructuren sus actividades en concordancia con las estrategias y objetivos organizacionales.

Asimismo, la empresa carece de procedimientos sistematizados y políticas que aseguren un control adecuado en sus diferentes áreas, lo que incrementa el riesgo de conflictos de interés y dificulta la planificación, ejecución y seguimiento de las operaciones.

Adicionalmente, la toma de decisiones en la empresa no se sustenta en un modelo de control definido. Las decisiones programadas, relacionadas con la eficiencia operativa y la aplicación de procedimientos, no cuentan con mecanismos claros de control. Por otro lado, las decisiones no programadas, que requieren creatividad, análisis de información y aseguramiento de la calidad, se ven limitadas por la ausencia de criterios formales de gestión que garanticen efectividad.

De persistir esta situación, se pone en riesgo la sostenibilidad y competitividad de la empresa, haciendo necesario conocer la realidad sobre la auditoría de gestión para fortalecer sus procedimientos y conocer como esta se relaciona con una adecuada toma de decisiones tanto programadas como no programadas.

### ***1.1.3. Formulación del Problema***

**Problema General.** ¿Cuál es la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023?

#### **Problemas Específicos**

**a.** ¿Cuál es la percepción sobre la auditoría de gestión en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023?

**b.** ¿Cuál es la percepción sobre la toma de decisiones en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023?

c. ¿Cuál es la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones programadas en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023?

d. ¿Cuál es la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones no programadas en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023?

## **1.2. Justificación de la investigación**

### ***1.2.1. Justificación científica***

La presente investigación se realizó con el propósito de determinar la asociación que tiene la auditoría de gestión en la toma de decisiones. La investigación tiene relevancia científica pues se ha analizado, revisado y seleccionado teorías relacionadas con la auditoría de gestión, como el enfoque clásico, el enfoque empresarial, el enfoque integral y la teoría de las decisiones empresariales, al combinar estas teorías, se aportó valor científico a la investigación al combinar los principios teóricos con la realidad de la empresa, ayudando a construir un marco de referencia útil para aplicar soluciones basadas en evidencia. Gracias a su enfoque metodológico, fue posible comprender mejor el control interno y las decisiones empresariales a través de un proceso ordenado de recolección, análisis e interpretación de datos. Todo ello se apoyó en la experiencia práctica y en un método de investigación, utilizando herramientas que aseguran la validez y confiabilidad de los resultados. Además, debido a la replicabilidad científica, los hallazgos pueden replicarse en estudios similares, lo que permite comparar resultados y seguir avanzando en esta línea de investigación.

### ***1.2.2. Justificación técnica-práctica***

La investigación tiene relevancia técnica y práctica pues, está enfocado en la realidad empresarial. Que nos ayudara a garantizar los resultados económicos y evitar pérdidas.

Los aspectos técnicos permitieron obtener información útil, para poder resolver. Prevenir algún tipo de situación problemática o decisiva que se presenta en diferentes ámbitos. Desde el ámbito práctico, los resultados de la investigación contribuirán para que la empresa pueda formular un diagnóstico en el debido tratamiento de los problemas administrativos identificados, a fin de mejorar los indicadores de gestión de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones para la toma de decisiones de la alta gerencia de la empresa TYM Quiroz S.A.C.

### ***1.2.3. Justificación institucional y personal***

La investigación enfatiza la importancia institucional del estudio en cuanto aporta información valiosa y relevante para la toma de decisiones en beneficio de una institución u organización y del personal que lo conforman. Tiene relevancia institucional pues la auditoría de gestión está enfocado en la administración de los recursos de la empresa además el estudio servirá de base para futuras investigaciones en la línea de investigación.

En lo personal, esta investigación representó una oportunidad para profundizar conocimientos sobre la auditoría de gestión y la toma de decisiones, al mismo tiempo permitió fortalecer mis capacidades profesionales y avanzar hacia el logro del grado de maestría.

## **1.3. Delimitación de la investigación.**

### ***1.3.1 Delimitación Espacial.***

La investigación se desarrolló en la provincia de Cajamarca, Distrito de Cajamarca, en la Empresa TYM Quiroz S.A.C.

### ***1.3.2. Delimitación Temporal.***

La investigación se desarrolló durante el periodo comprendido desde 01 de enero 2021 hasta el 31 de diciembre del 2021, por considerar ser un periodo que permite conocer la realidad en la gestión empresarial.

### ***1.3.3. Delimitación conceptual***

Para la investigación, la auditoría de gestión se delimitó conceptualmente al proceso de esta, considerando los aspectos relacionados al conocimiento preliminar, la planificación, la ejecución, la comunicación de resultados y el seguimiento. Para la toma de decisiones se consideró dos aspectos de la toma de decisiones, el primero relacionado con las decisiones programadas y el segundo con las decisiones no programadas.

## **1.4. Objetivos de la investigación**

### ***1.4.1. Objetivo General***

Analizar la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023.

### ***1.4.2. Objetivos Específicos***

a. Valorar la percepción sobre la auditoría de gestión en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023.

b. Valorar la percepción sobre la toma de decisiones en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023.

c. Analizar la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones programadas en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023.

d. Analizar la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones no programadas en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

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

##### ***2.1.1. A nivel internacional***

En Ecuador, Pulla (2022) desarrolló la investigación “Auditoría de gestión como instrumento para la toma de decisiones en Gonzaga y Rodríguez Cia. Ltda. de Machala”. mediante el cual demuestra el papel importante que tiene la auditoria de gestión en la actualidad dentro de una empresa y su relevancia al momento que los directivos deben tomar decisiones teniendo la información adecuada en sus manos. Para cumplir con el proceso de la auditoria gestión y analizar el cumplimiento de los objetivos de la organización se aplicó análisis a sus estados financieros por medio de indicadores que evidenciaron la realidad de la empresa. Para la recopilación de la información se utilizó la investigación descriptiva, campo, por medio del enfoque cuantitativo, utilizándose la técnica de observación y registro documental. Se concluye baja efectividad en el sistema de control interno, apenas se logra el 20% de respuestas afirmativas; donde el 80% de los encuestados mencionan que no se lleva a cabo y la escasa planificación estratégica con el 80% de las respuestas indicando que no existe en la empresa, en este sentido la empresa requiere de una visión sistemática tanto de aquellos factores internos como externos que permita definir la planificación estratégica, lo que también conduce a interpretar que los encuestados reconocen la importancia de planear la implementación de un programa de auditoría. De otro lado el 100% del personal encuestado reconoce que estas permiten conocer el nivel de alcance de los objetivos de la auditoría y la identificación de los problemas y las soluciones, además de que el 80% considera también que durante el proceso, estas conclusiones se encuentran con el adecuado respaldo de la evidencia hallada.

También en Ecuador, Cool-Intriago y Zirufó-Briones (2023) desarrollaron la investigación “Impacto de la auditoría de gestión en la toma de decisiones administrativas en empresas comerciales Universidad Técnica de Manabí, con el objetivo fue analizar el impacto de la auditoría de gestión en la toma de decisiones administrativas en empresas del sector comercial. El tipo de investigación es documental, y los métodos utilizados fueron la revisión documental bibliográfica con un diseño no experimental-transversal, utilizando como principal base de datos revistas indexadas regionales. Dentro de los resultados más destacados se visualiza la importancia de la auditoría de gestión como fuente de información primordial para la toma de decisiones administrativas, en virtud de los variados y profundos exámenes que realiza a una entidad. Se concluye (1) Que dentro de los múltiples beneficios que desprende ejecutar una auditoría de gestión se destaca el rol clave de proveer información certera acerca de los procesos ejecutados por las entidades y su posterior medición del rendimiento en los mismos. Con aquella información, la gerencia, en base en aquellos datos puede proyectarse en corregir aquellas deficiencias metodológicas encontradas en sus procesos de gestión, e impulsar aquellos que resulten beneficiosos para las actividades de la entidad. (2) Las decisiones administrativas en una organización determinan en gran medida su éxito o fracaso en el futuro, por ello para alcanzar el objetivo de minimización de riesgo, al encontrarse frente a una incertidumbre, se debe apoyar en una auditoría de gestión que brinde una seguridad razonable de que los exámenes ejecutados muestren de forma clara y directa que las actividades de gestión que se desarrollan están encaminados a alcanzar los objetivos y metas de la organización.

### **2.1.2. A nivel nacional**

A nivel nacional en Junín, Araujo y Mirabal (2022) desarrollaron la tesis “Auditoría de gestión y toma de decisiones en la Empresa Etucsa de la Provincia de Huancayo 2021”. Establecieron el objetivo general de demostrar un vínculo entre las auditorías de desempeño y la toma de decisiones. ETUCSA en la provincia de Huancayo 2021. En cuanto al método fue analítico y deductivo, el nivel correlacional y diseño no experimental. La muestra fue de 15 trabajadores y se utilizó un cuestionario. Los resultados evidenciaron una alta correlación positiva de “ $r$ ” = 0,931 entre las variables. Se concluye que existe relación directa entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones en empresas de transporte de pasajeros provincia de Huancayo 2021. Lo cual nos permite aseverar que, a mayor práctica de la auditoría de gestión mejor será la toma de decisiones en las empresas de transportes de pasajeros.

Asimismo , en Ayacucho, Cajavilca (2023) desarrolló la Tesis “Auditoria de gestión y la toma de decisiones en el restaurante ViaVia café Ayacucho SAC, 2022”. Tuvo como objetivo determinar la relación entre la Auditoria de gestión y la toma de decisiones, La investigación fue de tipo aplicada, de nivel no correlacional y de diseño no experimental, la muestra fue de 45 trabajadores de una población de 50, para la recolección de datos se usó la técnica de la encuesta, los resultados obtenidos fue que el 56% de la población considero de regular la Auditoria de gestión y el 42% de la población considero de regular la toma de decisiones, se concluye que existe relación entre la Auditoria de gestión y la toma de decisiones (Rho de Spearman es 0,586 y p-valor=0,000), así como existe relación entre el control previo y el proceso de decisiones ( Rho de Spearman es de 0,537 y p-valor=0,000), el control concurrente con las decisiones operativas (Rho de Spearman es de 0,477 y p-valor=0,000), finalmente el control posterior y las decisiones para la mejora continua (Rho de Spearman es de 0,524 y p-valor=0,000).

En Lima, Rivera (2018) desarrolló la investigación “Auditoría de Gestión como Instrumento en la Decisión Gerencial. El propósito del artículo no es presentar, discutir y evaluar, las diferentes filosofías, definiciones o metodologías propuestas sobre el tema, sino presentar una breve exposición de ideas, fundamentos, procesos y resultados en las prácticas de evaluación que el auditor deberá realizar frente al desempeño gerencial. Desde el punto de vista metodológico, el estudio tiene un enfoque de investigación de tipo Abductivo creativo, porque parte hechos explicados de tipo inductivo, que han permitido esclarecer una verdad. Se concluye que (1) Muy pocos directivos admitirán la existencia de ineficiencias en sus áreas de responsabilidad, siendo estas puestas en su conocimiento. El auditor de gestión proporciona esa información. El contenido del presente artículo muestra el enfoque y planteamiento metodológico de cómo se debe llevar a cabo la práctica del examen. (2) Actualmente por su naturaleza de la labor, la auditoría administrativa, operativa, financiera es realizada por los auditores internos, e independientes cuyos enfoques y alcances se realizan en los niveles operativos y de transacciones ( el antes, el concurrente y el después ), en las actividades de la entidad, aunque no enfocan la gestión y dirección de la empresa desde el punto de vista estratégico funcional de la alta dirección hacia los objetivos/metas de corto, mediano plazo, y largo plazo alineados a la misión y visión pre establecida verificando si éstas cumplen en grados de razonabilidad estimada. (3) Las firmas especializadas en auditoría cuentan con especialistas en diversas materias – como: ingeniería, economistas, matemáticas, procesamiento automático de datos (PAD), comercialización etc., lo que permite un caudal de conocimiento y experiencias en esas diversas materias, coadyuvaran en el logro de una eficaz auditoría de gestión, bajo el enfoque propuesto.

### ***2.1.3. A nivel Local***

Ramos y Zegarra (2020) desarrollaron la tesis “La auditoría operativa y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa Transparencia Integral de Desarrollo S.R.L. distrito de Bambamarca, Cajamarca, 2019”. La investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia de la auditoría operativa, en la gestión administrativa de la empresa distribuidora de energía Transparencia Integral de Desarrollo S.R.L. Enmarca una investigación aplicada con diseño no experimental, transversal correlacional. Se utilizaron los instrumentos de observación, cuestionario y análisis de procesos. El cuestionario estaba conformado por 58 preguntas cerradas. El principal resultado fue que la auditoría operativa incide directamente en la gestión administrativa, según la prueba de Chi Cuadrado, con un valor de 0.43, rechazándose la hipótesis nula. Se concluyó que la auditoría operativa es una herramienta de gestión, que permite identificar oportunidades de mejora en las fases de planeación, organización, dirección y control gracias a la implementación de sus recomendaciones.

Finalmente, Arribasplata y Vásquez (2019), realizaron la investigación titulada “La auditoría de gestión y su contribución en los procedimientos administrativos de la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L de la ciudad de Cajamarca, 2017”, el objetivo fue determinar la contribución de la auditoría de gestión en los procedimientos administrativos de la empresa de la ciudad de Cajamarca, 2017, la metodología fue aplicada, el nivel de investigación fue descriptivo correlacional, la población estuvo representada por 15 colaboradores de las diferentes áreas operativas de la empresa. Concluye que: La auditoría de gestión contribuye positivamente en los procedimientos administrativos de la empresa; por representar una herramienta que permite evaluar el desempeño de la empresa y adoptar las medidas correctivas en base a las recomendaciones orientadas a mejorar la gestión empresarial, así como el logro de los objetivos y metas previstas. La investigación me

permitirá empaparme de los procedimientos administrativos de la empresa para poder determinar la contribución de la auditoría de gestión y los procedimientos administrativos y desempeño de cada área y adoptar medidas en base a las recomendaciones orientadas a la buena toma de decisiones por la gerencia.

## **2.2. Marco doctrinal de las teorías.**

### ***2.2.1. Enfoques de Auditoría***

**2.2.1.1. Enfoque clásico de la Auditoría.** La teoría clásica de la auditoría establece dos etapas en su desarrollo. En la primera, surgieron las primeras inspecciones y revisiones en empresas con actividad comercial. En sus inicios, la auditoría tenía un enfoque administrativo y se implementó como una herramienta para mejorar la gestión de las organizaciones. Esta necesidad se hizo más evidente con la expansión de las empresas, especialmente en el sector industrial, donde la supervisión directa por parte de una sola persona se volvió inviable. Como respuesta, se establecieron mecanismos de control para asegurar el cumplimiento de los objetivos empresariales y la calidad de los productos. La segunda etapa de la auditoría se consolidó con la creación de la Comisión para la Vigilancia del Intercambio de Valores en Estados Unidos en 1934. La SEC comenzó a exigir información detallada que iba más allá de lo que tradicionalmente interesaba a los contadores públicos. Las leyes de valores de 1933 y 1934 establecieron la obligatoriedad de presentar estados financieros avalados por un contador público independiente como parte de los registros y reportes corporativos. Gracias a su autoridad, la SEC influyó en la formulación de normas contables y en los requisitos de divulgación financiera, con el objetivo de proporcionar información transparente y confiable a los inversionistas. (Cepeda, 1997).

En este sentido, en la investigación, el enfoque clásico de la auditoría sustenta los procedimientos de la auditoría de gestión, enfatizando en la importancia de la evidencia y

la independencia, elementos que siguen siendo esenciales en la auditoría de gestión. De otro lado la auditoría tradicional estableció un marco normativo y metodológico que ha sido la base para el desarrollo de estándares internacionales de auditoría, aplicables también en la auditoría de gestión, finalmente la auditoría clásica reforzó la importancia de la objetividad, la ética profesional y la independencia, principios que siguen siendo fundamentales en la auditoría de gestión para garantizar credibilidad en sus hallazgos y recomendaciones.

**2.2.1.2. Enfoque Empresarial de la auditoría.** Según Peralta (2013) este enfoque consiste en examinar los procesos y actividades económicas de una organización, para confirmar si se ajustan a lo fijado por las leyes o los buenos criterios y se llevan a cabo siguiendo una metodología. El encargado de evaluar recibe el nombre de auditor, cuyo trabajo implica analizar detenida, crítica y sistemáticamente las acciones de la empresa y los documentos donde las mismas han sido registradas para determinar si las medidas que se han tomado son adecuadas y en beneficio de la compañía.

Considera a la auditoría como un análisis sistemático de los estados financieros, contables, administrativos, operativos y de cualquier otra naturaleza para determinar el cumplimiento de principios económicos, tienen como característica el ser objetivas (imparcial y sin influencia personal); sistemáticas y profesionales (planeada y apegada a normas generalmente aceptadas) y deben ser presentadas en un informe final o dictamen.

Este enfoque empresarial de la auditoría, en la investigación contribuye al estudio de la auditoría de gestión al proporcionar un marco integral para la evaluación de las actividades organizacionales, permitiendo no solo verificar el cumplimiento normativo, sino también analizar la eficiencia y eficacia de los procesos empresariales. Asimismo, refuerza la objetividad y la imparcialidad en la auditoría de gestión, garantizando que los hallazgos sean confiables y útiles para la toma de decisiones. Además, destaca la de los

hallazgos y recomendaciones que favorezcan la mejora organizacional. Finalmente, este enfoque permite evaluar si las decisiones adoptadas por la empresa generan valor y contribuyen a su desempeño, aspecto fundamental en la auditoría de gestión.

**2.2.1.3. Enfoque Integral de la Auditoría.** Este enfoque se basa en la integración de tres tipos de auditoría: financiera, de gestión y de cumplimiento. El Revisor Fiscal tiene la responsabilidad de examinar los tres grandes sistemas de información de una organización: el sistema financiero, el sistema de gestión y el sistema legal. Este enfoque permite una evaluación más completa del desempeño organizacional, asegurando no solo el cumplimiento de normas financieras, sino también la eficiencia operativa y la adherencia a regulaciones legales, lo que lo convierte en una herramienta clave para la transparencia y el buen gobierno corporativo. (Zapata, 2011)

El enfoque integral de la auditoría contribuye al estudio de la auditoría de gestión permitiendo una visión global de la empresa, este enfoque permite una evaluación más completa del desempeño organizacional, abordando de manera más amplia cumplimiento normativo y la eficiencia operativa así como la toma de decisiones. Su aplicación fortalece la gestión al ayudar a las organizaciones a mantenerse dentro de un marco de control efectivo, asegurando que la gestión de sus recursos esté alineada con las metas y con las normas legales que deben cumplir.

### ***2.2.2. Teoría de las decisiones empresariales***

**Enfoque de Toma de Decisiones Incremental de Lindblom (1959).** Este enfoque propone que las decisiones se toman mediante pequeños pasos progresivos en lugar de grandes cambios radicales. Este enfoque se basa en la idea de que los tomadores de decisiones suelen enfrentarse a limitaciones de tiempo, información y recursos, lo que los lleva a optar por soluciones "suficientemente buenas" en lugar de ideales. Cada paso implica ajustes menores al estado actual, lo que permite evaluar las consecuencias de

manera continua y realizar correcciones si es necesario. Este método es especialmente útil en contextos donde los cambios drásticos podrían generar conflictos o incertidumbre.

Este enfoque contribuye al estudio, por cuanto en la práctica el modelo incremental fomenta la flexibilidad y la adaptabilidad, ya que permite a las organizaciones responder a cambios en el entorno sin comprometer su estabilidad, este enfoque sigue siendo relevante en la gestión empresarial y la formulación de políticas, donde la implementación de cambios surgen de los resultados permanentes de las auditorías de gestión y la necesidad de minimizar los riesgos.

**Teoría de la contingencia de Fiedler (1967).** Esta teoría postula que no existe una única manera ideal de gestionar una organización, ya que las decisiones y estrategias deben ajustarse a las condiciones particulares del entorno, tanto interno como externo. Este enfoque resalta la importancia de la flexibilidad y la capacidad de adaptación ante factores como los cambios en el mercado, los avances tecnológicos o la cultura organizacional. Según Fiedler, el éxito de un líder o una estrategia depende de la interacción entre sus características personales, las tareas que debe gestionar y el contexto en el que opera. Por ello, esta teoría descarta soluciones universales y promueve un análisis detallado de cada situación para tomar las mejores decisiones.

Esta teoría contribuye al estudio por cuanto es aplicable en áreas como el diseño organizacional, la toma de decisiones y el liderazgo, permitiendo decidir en función a si se desenvuelven en estructuras flexibles y descentralizadas o entornos más estable. Además, este enfoque destaca la importancia de considerar aspectos como el tamaño de la organización, los recursos disponibles y las expectativas organizacionales.

## 2.3. Marco Conceptual

### 2.3.1. Auditoría

La Auditoría se define como un proceso sistemático de obtener y evaluar los registros patrimoniales de un individuo o empresa a fin de verificar su estado financiero. Tiene como objeto determinar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativos contables presentados por la dirección, así como expresar las mejoras o sugerencias de la organización.(Almonacid y Rivera, 2013).

**Clases de auditoría.** Según su enfoque las auditorías pueden ser: Auditoría financiera, auditoría de cumplimiento, auditoría de gestión y auditoría integral.

Velasco y Cañizares (2021) señalan que la *auditoría financiera* consiste en un examen sistemático de los estados financieros, basado en normas internacionales, con el propósito de emitir una opinión sobre su razonabilidad, evaluando el control interno y aplicando procedimientos específicos.

Según la Contraloría General de la República (2022), *la auditoría de cumplimiento* verifica si las operaciones de una entidad se ajustan al marco legal y normativo, permitiendo identificar desviaciones, valorar el control interno y proponer mejoras en la gestión.

De Armas (2008) define la *auditoría de gestión* como una evaluación de los procesos administrativos y estratégicos, enfocada en medir la economía, eficiencia y eficacia organizacional, con miras a mejorar la toma de decisiones.

Arens y Beasley (2007) plantean *la auditoría integral* como un enfoque que combina distintos tipos de auditoría para ofrecer una visión completa del desempeño institucional, considerando tanto la razonabilidad financiera como la legalidad y efectividad de las operaciones.

### **2.3.2. Auditoría de gestión.**

Calero (2016) sostiene que mediante una auditoría de gestión se puede dirigir y controlar todas las actividades que se dan dentro de una organización, en la actualidad muchas de las empresas no consideran aplicar un sistema de gestión, es por ello que están propensas a fraudes y cierre de las mismas, cabe recalcar que la auditoría se dirige a los aspectos que se ejecutan en el área organizacional, con la meta de constatar el nivel de economía, eficacia y eficiencia con el cual se utilizan los recursos con los que cuenta la organización.

Según Arribasplata y Vásquez (2019) El área que abarca la auditoría de gestión comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación y tiene los siguientes objetivos: Determinar el grado en que se están logrando los resultados, establecer si utiliza sus recursos de manera eficiente, determinar si la entidad ha cumplido las leyes, establecer si los controles son efectivos.

Por su parte Maldonado (2011) señala que la auditoría 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.

Por ello el propósito de la auditoría de gestión es emitir una opinión acerca de la razonabilidad del funcionamiento de los sistemas operativos e información de la entidad, identificando los errores que dichos sistemas puedan tener y enmendarlos, logrando así una mayor eficacia, eficiencia y economía de la gestión de la empresa.

En este sentido la Auditoría de gestión es de gran importancia dentro de una organización porque sirve como herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de objetivos, metas, programas y utilización adecuada de los recursos.

### **2.3.3. Fases de la auditoría de gestión**

Como menciona Maldonado (2011) la auditoría de Gestión se basa en cinco fases las cuales son muy necesarias para su aplicación en una entidad.

Estas *cinco fases de la auditoría de gestión* se tomaron como base para la *operacionalización* de las dimensiones para el estudio de la percepción sobre la auditoría de gestión.

**2.3.3.1. Fase I: Conocimiento Preliminar.** Previo a la elaboración del plan de auditoría, se debe investigar todo lo relacionado con la entidad a auditar, para poder elaborar el plan en forma objetiva. Este análisis debe contemplar: la naturaleza operativa, estructura organizacional, giro del negocio, capital, estatutos de constitución, disposiciones legales que la rigen, sistema contable que utiliza, volumen de ventas y todo aquello que sirva para comprender exactamente cómo funciona la empresa. (Maldonado, 2011)

Para el logro del conocimiento de la entidad se debe realizar lo siguiente

***Identificación de la prestación de servicios.*** En esta fase se revisa los informes de auditorías anteriores, estos informes son de gran importancia, ya que nos van a permitir identificar los problemas más relevantes de la entidad, conocer la metodología utilizada, resultados, y adicional a ello, los métodos para orientar la auditoría a realizar.

Desde el punto de vista de los trabajadores, es importante conocer si en la organización se identifica claramente las necesidades y expectativas de los clientes al prestar servicios y si existe regularidad y es efectivo el proceso de identificación de áreas de mejora en la prestación de servicios.

***Reconocimiento de instrumentos de gestión.*** En esta fase se revisa la existencia y funcionamiento de instrumentos de gestión tales como el Manual de organización y funciones (MOF) que es un documento normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de

autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo de la entidad. El reglamento de organización y funciones (ROF) que es un documento normativo de gestión institucional que permite formalizar la estructura orgánica de las empresas, orientada al logro de la misión, visión y objetivos, el cual contiene las funciones generales de la entidad y específicas de las áreas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades, y otros manuales de procedimientos específicos.

Desde el punto de vista de los trabajadores, es importante conocer si el personal tiene un conocimiento adecuado de los instrumentos de gestión utilizados en las operaciones de la organización y si a la vez reconoce y utiliza efectivamente los instrumentos de gestión disponibles para mejorar la eficiencia y efectividad de los nuestros procesos.

***Identificación del flujos de las operaciones.*** En esta fase se realizan visitas a las instalaciones y entrevistas y encuestas a los directivos y trabajadores.

Desde el punto de vista de los trabajadores, es importante conocer se identifica claramente cada paso del flujo de operaciones en los procesos en la organización y si se realiza o elabora de manera precisa y detallada la documentación del flujo de operaciones.

**2.3.3.2. Fase II: Planificación.** Esta fase tiene como finalidad definir la estrategia a utilizar en la auditoría, esto conlleva partir de los objetivos y alcance establecidos para la auditoría, tomando en cuenta los conocimientos obtenidos de la entidad

En esta fase el auditor deberá preparar los papeles de trabajo teniendo en cuenta la estructura organizativa y funcional de la entidad para *identificar las áreas de mayor riesgo*, así como el *cumplimiento normativo* (Leyes o Normas a las que se rige la entidad, Reglamentos Internos, Estatutos). (Maldonado, 2011)

***Identificación riesgo.*** En este aspecto desde el punto de vista de los trabajadores es importante conocer si en la organización se identifica de manera efectiva los riesgos

potenciales en nuestras operaciones y si el proceso de evaluación y priorización de riesgos en la organización es sistemático y riguroso.

***Cumplimiento normativo en la planificación.*** respecto al cumplimiento normativo es importante, desde el punto de vista del trabajador, evaluar si para la revisión de los sistemas operativos e información de la entidad se toma en cuenta leyes y normas de manera adecuada y también si en esta revisión se tuvo en cuenta los estatutos y reglamentos internos de manera adecuada.

**2.3.3.3. Fase III: Ejecución.** Es la fase donde se desarrollan los hallazgos y se obtiene la evidencia suficiente y apropiada. Los hallazgos desarrollados por el auditor estarán sustentados en papeles de trabajo en donde se especifica la evidencia que respalda la opinión y el informe. Dentro de esta fase se realizarán actividades como la evaluación del control interno, el análisis de información y documentación para la obtención de evidencias y elaboración de hoja resumen de los hallazgos encontrados. (Maldonado, 2011)

***Evaluación del control interno.*** Se refiere a la evaluación de la organización y los sistemas que se encuentren en funcionamiento en sus aspectos formales y reales. El estudio comprende las funciones del personal vinculado con las áreas específicas que serán evaluadas; así como, si los informes financieros y los reportes operacionales son adecuados para los fines de gestión y de control. (Cubero, s.f.)

En este aspecto resulta fundamental conocer si en la gestión de la organización se realizan con regularidad evaluaciones del control interno y a la vez si estas evaluaciones del control se identifican áreas de mejora y riesgos potenciales para la gestión.

***Análisis de información y documentación.*** Consiste en el análisis de documentos o registros independientemente de la magnitud monetaria de cada uno de ellos, para determinar si cumplen con los requisitos de control interno previamente establecido. Se

debe verificar, en consecuencia, la existencia en los documentos de las firmas de aprobación, revisión, validación, etc. de donde se desprende que generalmente se lo utiliza solo si existe una pista de evidencia documentada de que se llevan a cabo los procedimientos de control. (Cubero, s.f.)

Al respecto es importante evaluar si en la organización se brinda información completa y precisa cuando lo requieren en un proceso de revisión de los procesos operativos así como verificar la de una metodología clara y consistente para la recolección de información en la en la obtención de evidencias.

***Obtención de evidencias.*** La evidencia de auditoría viene a ser la prueba del auditor sobre los hechos que ha examinado, esta evidencia tiene que ser relevante, competente y suficiente. (Maldonado, 2011)

***Resumen de hallazgos.*** os hallazgos en una auditoría corresponden a las debilidades o deficiencias identificadas en los procesos analizados. Se trata de hechos y datos que llaman la atención del auditor y que, por su importancia, deben ser comunicados a la dirección de la organización y a otros interesados. Estos hallazgos pueden impactar la capacidad de la entidad para obtener información confiable y consistente, para abordarlos oportunamente. (Maldonado, 2011).

Al respecto es importante evaluar la percepción de los trabajadores sobre el uso de técnicas adecuadas para la recolección de evidencia en los procesos de la organización así como también si los hallazgos identificados en las auditorías de gestión son documentados y respaldados con evidencia suficiente y relevante.

**2.3.3.4. Fase IV: Comunicación de Resultados (Informe).** Es la elaboración del informe general del auditor por medio del cual expone observaciones, conclusiones y recomendaciones por escrito, el mismo que debe contener juicios basados en las evidencias adquiridas en el lapso del examen, con el objetivo de brindar suficiente información acerca

de las deficiencias más relevantes. Este informe será presentado a los directivos de la entidad.

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor en el cual se presentan las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos encontrados. Maldonado M. (2011)

En esta fase se realiza la *comunicación de las deficiencias del control interno*, la *presentación de observaciones* y *presentación de conclusiones y recomendaciones*.

Desde la perspectiva de los trabajadores, es importante considerar la evaluación de aspectos tales como la claridad y oportunidad de la comunicación de las deficiencias del control interno en la organización, si se proporciona información detallada y comprensible sobre las deficiencias identificadas, si se comunica de manera estructurada y entendible las observaciones de la revisión de los sistemas operativos e información y si estas son relevantes y reflejan las áreas de mejora. Si la conclusiones y recomendaciones de la revisión de los sistemas operativos e información son comunicadas con claridad y si son prácticas y pueden ser implementadas por la organización.

**2.3.3.5. Fase V: Seguimiento.** Posterior a la auditoría de gestión, se debe realizar el seguimiento correspondiente, esta fase sustenta el valor agregado del trabajo realizado, con esto se busca que la entidad mejore su gestión, del mismo modo le va a permitir al auditor, conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias. (Maldonado (2011)

En esta fase se realiza tanto el *monitoreo de observaciones*, como el *monitoreo de las recomendaciones*.

Desde la perspectiva de los trabajadores, es importante considerar la evaluación de aspectos tales como la realización de un seguimiento regular y sistemático de las

observaciones de la revisión de los sistemas operativos e información en la entidad y la existencia de un proceso claro y definido para verificar el cumplimiento de las observaciones, así como mismo sobre el monitoreo de recomendaciones si estas son monitoreadas para asegurar su implementación y si se brinda el apoyo necesario a los responsables de implementar las recomendaciones.

#### **2.3.4. Toma de decisiones**

La *toma de decisiones* es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones en diferentes contextos: laboral, familiar, sentimental, empresarial, utilizando metodologías cuantitativas que brinda la gerencia o la administración. En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si éstas últimas no están presentes, no existirá decisión. Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. La toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas. (Kast, 1979.)

Koontz y Cannice (2012) menciona que:

La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis. Algunas veces los gerentes consideran que la toma de decisiones es su principal tarea, pues constantemente deciden qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo, dónde, e incluso, cómo se ha de hacer; sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en el sistema de planeación. Así, incluso cuando se actúa

rápido y sin pensarlo mucho, o cuando una acción tiene influencia sólo unos minutos, la planeación está presente: es parte de la vida diaria de todos. Raras veces puede juzgarse un curso de acción aislado, porque virtualmente cada decisión debe orientarse hacia otros planes (p.152).

Por su parte Chiavenato (2007), menciona que la toma de decisiones es un proceso de análisis y selección de alternativas para determinar un curso a seguir, entonces se puede decir que la toma de decisiones es un proceso que consiste en identificar, evaluar, desarrollar, analizar y seleccionar alternativas para resolver un problema previamente definido para finalmente, evaluar los efectos y el impacto de la decisión tomada.

Sobre la *importancia de la toma de decisiones*; Schroeder y otros (2001) menciona que, la toma de decisiones es fundamental porque, a través de un juicio acertado, permite evaluar y considerar a fondo un problema o situación para elegir la mejor alternativa. Su relevancia radica en que constituye una responsabilidad clave dentro de cualquier organización. Además, el proceso de toma de decisiones implica recopilar información sobre la empresa y su entorno, identificar limitaciones o desviaciones en el desempeño esperado, analizar distintas opciones y, finalmente, implementar nuevas estrategias o acciones para mejorar la gestión.

Todas las decisiones no son iguales ni producen las mismas consecuencias, ni tampoco su adopción es de idéntica relevancia, es por ello existen distintos tipos de decisiones. Existen varias propuestas para su clasificación, entre las cuales tenemos.

Para Schroeder y otros (2001), la clasificación más representativas en la toma de decisiones son las siguientes:

*Decisiones estratégicas o de Planificación:* Es una parte fundamental para la creación y el funcionamiento de una empresa es la toma de decisiones o la planificación estratégica. La cual describe el proceso de creación de la misión y los objetivos, y decide

sobre las acciones que una empresa debe seguir para alcanzar dichos objetivos.

El concepto de planeación se entiende como el proceso de definir objetivos y estrategias y el control en los sistemas organizacionales busca incrementar la eficiencia y bienestar de la empresa por medio de estrategias planificadas, creando un cambio en sus actitudes, valores y estructura, logrando una mejor adaptación.

Los actores de la decisión estratégica son responsables de guiar el destino de la organización en el mediano y largo plazo.

Su capacidad para desarrollar y elegir alternativas depende en buena medida de que posean un conocimiento profundo de la organización y de su ambiente, esto implica que la entiendan como un sistema complejo, es decir, que tengan tanto la percepción del todo como la de sus partes.

*Decisiones operativas:* Son aquellas que se toman para dar respuesta a las situaciones de la rutina, las cuales están relacionadas con los procesos de la organización. Los problemas a los que hacen referencia presentan una estructura definida y en esa medida este tipo de decisiones se repite constantemente.

Desde el punto de vista de los sistemas complejos las operaciones son consideradas en un contexto más amplio, y se refieren a todas aquellas actividades relacionadas con el día a día de las organizaciones, independientemente de si son de carácter productivo o no. De manera que, todas las acciones tanto productivas como financieras, de mercadeo, de diseño de soporte administrativo, son consideradas dentro del ámbito operacional de las organizaciones.

Para La Torre (2019), la clasificación más representativa es:

*Decisiones no estructuradas:* Son aquellas en las cuales el encargado de la toma de decisiones de aportar buen juicio, evaluación y rendimiento para solucionar el problema.

Cada una de estas decisiones es nueva, importante, no rutinaria y no existe un

procedimiento bien entendido o consensuado.

*Decisiones Estructuradas:* Son repetitivas y rutinarias, y su manejo implica un procedimiento bien definido, ahorra tener que tratarlas como se fueran nuevas cada vez que se toman.

*Decisiones semiestructuradas:* Cuando tienen elementos de las anteriores. En ellas solo una parte del problema tiene una respuesta clara proporcionada por un procedimiento aceptado en general, Generalmente, las decisiones estructuradas se presentan con mayor frecuencia en los niveles operativos de la organización, mientras que las decisiones no estructuradas son más comunes en los niveles directivos o estratégicos.

Simon (1982) clasifica las decisiones organizacionales en dos categorías principales: *decisiones programadas* y *decisiones no programadas*, las mismas que se consideran apropiadas para *operacionalizar* la toma de decisiones.

***Decisiones programadas.*** Las decisiones programadas son aquellas que se toman en situaciones recurrentes y bien estructuradas, donde ya existen reglas y procedimientos claros para resolverlas. Son comunes en la gestión diaria de una empresa, ya que facilitan la operación sin necesidad de análisis complejos en cada caso. Asimismo, resalta la importancia de estas decisiones dentro de las organizaciones, ya que ayudan a resolver problemas habituales de manera rápida y uniforme, asegurando un funcionamiento estable y predecible (Simon, 1982).

Según Crisóstomo y Herrera (2018) las decisiones programadas, son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar

ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Según Simon (1982), un aspecto fundamental de las decisiones programadas es la *eficiencia operativa*. Estas decisiones están diseñadas dentro de procedimientos que ayudan a las organizaciones a llevar a cabo sus actividades diarias de manera ordenada y consistente. Al seguir protocolos previamente establecidos, las empresas pueden optimizar el tiempo y evitar esfuerzos innecesarios, lo que les permite mejorar su productividad en tareas cotidianas como reabastecer inventarios o dar mantenimiento a sus equipos.

Asimismo Simon destaca la importancia de *la minimización de riesgos*. Dado que las decisiones programadas se repiten con frecuencia y siguen reglas bien definidas, el margen de error es menor en comparación con las decisiones no estructuradas. La estandarización de los procedimientos ayuda a reducir la incidencia de errores humanos, lo que a su vez protege a la organización de posibles pérdidas económicas o fallos en sus operaciones.

***Decisiones No Programadas.*** Las decisiones no programadas se presentan en situaciones donde los problemas son nuevos, poco estructurados o inusuales, y no existe un procedimiento establecido para resolverlos. En estos casos, es necesario recurrir a la creatividad, el juicio y un análisis detallado de las alternativas, ya que suelen estar vinculadas a contextos estratégicos o únicos. Aunque estas decisiones son fundamentales para la adaptación y el crecimiento de una organización, también implican un mayor nivel de complejidad y requieren un análisis más profundo y deliberado (Simon, 1982).

Palomino y Vega (2015). Señalan que las decisiones no programadas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución. En este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

Sin Simón (1982) destaca la *resolución creativa de problemas* como un elemento fundamental en las decisiones no programadas. Dado que estas decisiones enfrentan situaciones únicas y poco estructuradas, requieren enfoques innovadores y originales. Pensar fuera de los esquemas tradicionales permite a las organizaciones encontrar soluciones efectivas a desafíos inéditos, como el desarrollo de un producto disruptivo o la reestructuración de un área clave del negocio.

Otro aspecto clave que resalta Simón en este tipo de decisiones es la *calidad de la información y el análisis*, debido a la complejidad e incertidumbre de los problemas que se presentan. En contextos nuevos o poco estructurados, disponer de información precisa, relevante y actualizada es fundamental para reducir la incertidumbre. La calidad de la información no solo implica exactitud y confiabilidad, sino también oportunidad en su disponibilidad. Señala que la mera acumulación de datos no es suficiente en decisiones no programadas. Es necesario aplicar técnicas analíticas y de interpretación que permitan identificar patrones, evaluar riesgos y proyectar posibles escenarios. La capacidad de analizar información de manera rigurosa ayuda a evitar sesgos y errores en el juicio, fortaleciendo así la toma de decisiones estratégicas.

### **Principales elementos para una adecuada toma de decisiones**

**Claridad en los objetivos.** Stephen Covey (2004) sostiene que “comenzar con un fin en mente es esencial para tomar decisiones alineadas con los valores y metas personales o institucionales. Tener claridad sobre lo que se quiere lograr permite evaluar mejor las alternativas disponibles” (Covey, 2004, p. 101).

**Información y análisis de información.** Kahneman (2011) hace hincapié en que una buena decisión necesita un equilibrio entre el pensamiento intuitivo y analítico. La recopilación de información relevantes y oportunos y su análisis crítico ayudan a evitar sesgos cognitivos. Señala que “la intuición puede ser poderosa, pero no siempre confiable

sin evidencia que la respalde” (2011, p. 45).

***Evaluación de alternativas.*** Bazerman y Moore (2013) plantean que una toma de decisiones racional implica explorar diversas alternativas y analizar con cuidado sus posibles consecuencias. Al hacerlo, se disminuye el riesgo de caer en errores propios de un pensamiento rígido o dicotómico, así como de actuar de forma impulsiva sin considerar el panorama completo. Señalan que “la calidad de una decisión está directamente relacionada con la calidad de las alternativas consideradas” (2013, p. 78).

***Consideración de consecuencias.*** Klein (1999), desde la perspectiva naturalista, destaca la importancia de que en cada opción se debe prever los resultados, lo que implica pensar en escenarios futuros y sus implicancias éticas, sociales y económicas. Señala que “los expertos no solo eligen opciones, sino que simulan mentalmente sus consecuencias antes de actuar” (1999, p. 112).

***Gestión emocional.*** Como clave para una decisión acertada, bajo presión, Goleman (1995) introduce el concepto de inteligencia emocional. Reconocer y regular las emociones propias y ajenas permite evitar decisiones reactivas o impulsivas. “Las emociones mal gestionadas pueden secuestrar la razón y distorsionar la toma de decisiones” (Goleman, 1995, p. 89).

***Compromiso con la acción.*** Drucker (2006) afirma que una decisión no está completa hasta que se convierte en acción. Para que sea efectiva debe asignarse responsabilidades, recursos y realizar un seguimiento. Drucker hace énfasis en que “una decisión sin acción es simplemente una intención” (2006, p. 134).

### **4.3. Definición de términos básicos**

#### ***Análisis de información y documentación***

Actividad del proceso de investigación encaminada a la lectura, análisis, orden y archivamiento de la información con la finalidad de realizar un trabajo de investigación.

### ***Auditoria de gestión***

Es un proceso estructural que permite evaluar el patrimonio financiero de una empresa, con el fin de corregir errores, irregularidades y fraudes de sus registros. Esta auditoria nos permite emitir una opinión acerca de la marcha de la empresa para evaluar sus metas, examinar sus gestión y actos para poder dar recomendaciones adecuadas y de mejora para la empresa.

### ***Comunicación de resultados***

Es el informe que emitirá el auditor donde se expone las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos encontrados y se tiene que realizar por escrito.

### ***Conocimiento preliminar***

Es el conocimiento que se realiza antes de la investigación que se va a realiza a la empresa para investigar todo lo relacionado con la entidad de esta manera podremos emitir un informe objetivo y útil para la institución. Se debe conocer el FODA, MOF Y ROF.

### ***Disposiciones adoptadas sin previo estudio***

Son problemas que se presentan con poca frecuencia o excepcionales. Las decisiones marcan el éxito o fracaso de una institución es por ello que es muy importante que se estudie el problema o situación considerándolo profundamente para elegir el mejor camino.

### ***Ejecución***

Es el desarrollo de los Hallazgos obtenidos de las evidencias suficientes y apropiadas.

### ***Evaluación del control interno***

En esta actividad se determinará la efectividad de los sistemas de control que existe dentro de la empresa, para lo cual recurriremos a las entrevistas y otros instrumentos

de investigación que permitan levantar información relevante sobre el control interno de la empresa.

### ***Identificación de la prestación de Servicios***

En este punto la investigadora realizara las labores de encuestadora por lo que no se considera ningún egreso económico.

### ***Identificación de las áreas con mayor riesgo***

El área donde se indica el mayor riesgo es el área de almacén en donde se custodian los repuestos, combustible, y equipos menores diversos y que son necesarios para operatividad de las maquinas.

### ***Identificación de las deficiencias del control interno***

Se determina cuando la empresa no ha sido capaz de prevenir de manera oportuna las incorrecciones del control interno en las diferentes áreas de la empresa. Por ejemplo, en los estados financieros.

### ***Identificación del flujo de operaciones***

Es una herramienta que se usa y utiliza en la investigación, sirve para representar la secuencia de actividades.

### ***Metas cumplidas***

Es un resultado deseado que una persona o empresa espera o planea lograr impregnando su marca, calidad y convertirse en estandarte y política de esta, para administrar correctamente su negocio

### ***Objetivos cumplidos***

Es el plazo para cumplir tus metas propuestas que pueden ser de un año, un mes o incluso más.

### ***Obtención de evidencias***

Son los procedimientos en una auditoría que sirve para el logro de los hallazgos o

evidencia a través de la observación, inspección, etc. y se utilizara para la confirmación o negación de las hipótesis.

### ***Planificación***

Es la definición de estrategia que se va a utilizar para realizar la auditoria, tomando en cuenta los conocimientos de la entidad en estudios anteriores.

### ***Preparación de los papeles de trabajo***

Es el registro de los hallazgos que se identifique durante el proceso de la investigación de la empresa

### ***Presentación de conclusiones y recomendaciones***

Presenta la última parte del contenido de una investigación y se traduce en la reflexión final del todo el trabaja de investigación realizada

### ***Reconocimiento de instrumentos de gestión***

Es la actividad dentro del proceso de investigación a través de la cual se podrá determinar la valides de las hipótesis planteadas.

### ***Seguimiento***

Es el sustento del valor agregado realizado por el auditor para que la empresa mejore su gestión, con las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, tanto si se mantuvo la administración o fue cambiada.

### ***Resumen de hallazgos***

Consolidación a través de los papeles de trabajo de todos los hallazgos que se han realizado en la empresa auditada y que determina la propiedad existencia de la auditoría.

### ***Toma de decisiones***

Es un proceso de elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones. es un camino para seguir, cualquiera que sea su naturaleza es necesario conocer, comprender, analizar un problema para así darle una solución. Es muy

fundamental para la conducta de la empresa.

### ***Toma de decisiones programadas***

Son decisiones repetitivas que se convierten en una rutina, ya que tiene un método bien establecido de solución por ello ya se conoce los pasos para abordar este tipo de problemas. Estas decisiones forman parte de las soluciones de la organización.

### ***Toma de decisiones no programadas***

Son situaciones que se presentan con poca frecuencia y necesitan de un modelo o proceso específico de solución, sirven para resolver problemas inesperados, situaciones nuevas que se le presenta a la institución que admiten distintas formas de solución. Cada una con ventajas y desventajas.

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. *Hipótesis general*

La auditoría de gestión se relaciona directa y significativamente con la toma de decisiones en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023.

##### 3.1.2. *Hipótesis específicas*

a. La auditoría de gestión se relaciona directa y significativamente con la toma de decisiones programadas, en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023.

b. La auditoría de Gestión se relaciona directa significativamente con la toma de decisiones no programadas, en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023.

#### 3.2. Variables

##### 3.2.1. *Variable 1*

Auditoría de gestión

##### 3.2.2. *Variable 2*

Toma de decisiones

##### 3.3.3. *Operacionalización de los componentes de la hipótesis*

Tabla 1

## Operacionalización de los componentes de la hipótesis

Hipótesis	Definición conceptual de las variables	Definición operacional			
		Variables	Dimensiones	Reconocimiento de instrumentos de gestión Instrumento de recolección	
<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>La auditoría de gestión se relaciona directa y significativamente con la Toma de decisiones en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023</p>	<p>Según Maldonado (2011) la auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, esta tiene 5 fases: Conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados, seguimiento.</p>	<p>Variable 1: Auditoría de gestión:</p> <p><b>Definición Operacional.</b> Es el nivel de la auditoría de gestión en la organización, valorado desde la perspectiva de los trabajadores en términos de sus fases de conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados, seguimiento, considerando índices de valoración mediante baremos de control interno débil, regular y fuerte</p>	<p>Conocimiento Preliminar</p>	<p>Identificación de la prestación de servicios Reconocimiento de instrumentos de gestión Identificación del flujo de operaciones</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Aplicado los trabajadores de la empresa TYM Quiroz S.A.C</p>
			<p>Planificación</p>	<p>Identificación del riesgo Preparación de los papeles de trabajo</p>	
			<p>Ejecución</p>	<p>Evaluación del control interno Análisis de información y documentación Obtención de evidencias Resumen de hallazgos</p>	
			<p>Comunicación de Resultados</p>	<p>Comunicación de las deficiencias del control interno Presentación de observaciones presentación de conclusiones y recomendaciones</p>	
			<p>Seguimiento</p>	<p>Monitoreo de observaciones Monitoreo de recomendaciones</p>	
	<p>La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. (Koontz y Cannice, 2012). Se clasifica en dos categorías principales: decisiones programadas y decisiones no programadas. (Simon, 1982)</p>	<p>Variable 2: Toma de decisiones</p> <p><b>Definición Operacional.</b> Es la valoración de la toma de decisiones en la organización, desde la perspectiva de los trabajadores, evaluado en términos de términos de decisiones programadas y no programadas, con escala de baremos de toma de decisiones buena, regular y mala.</p>	<p>Toma de decisiones programadas</p>	<p>Percepción de la eficiencia Conformidad con los procedimientos</p>	<p>Cuestionario</p>
			<p>Toma de decisiones no programadas</p>	<p>Resolución creativa de problemas Calidad de la información y análisis</p>	<p>Aplicado los trabajadores de la empresa TYM Quiroz S.A.C</p>

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

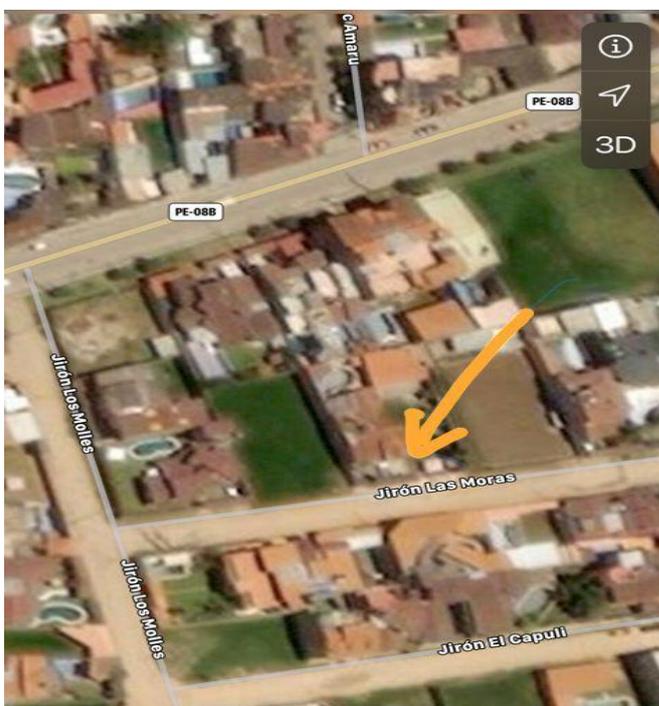
#### 4.1. Ubicación geográfica

La investigación se desarrolló en el distrito de Baños del Inca, Cajamarca, Perú, lugar donde se encuentra ubicada La empresa TYM Quiroz SAC, en la Urbanización Laguna Seca B12.

El distrito de Baños del Inca es uno de los doce que conforman la provincia de Cajamarca ubicada en el departamento de Cajamarca en el Norte del Perú. El distrito es conocido por sus aguas termales. Se encuentra a 6 km de la ciudad de Cajamarca.

#### Figura 1

*Ubicación de la empresa TYM Quiroz SAC*



*Nota.* Obtenido de Google Earth (2023)

## **4.2. Enfoque de la investigación**

El presente trabajo de investigación utilizó un enfoque cuantitativo; Hurtado y Toro (1998). señalan que la investigación cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir hay claridad entre los elementos que conforman el problema, definición, y se sabe con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos mediante análisis numéricos o estadísticos".

En esta investigación se optó por un enfoque cuantitativo, ya que se analizó con la influencia de la auditoría de gestión sobre la toma de decisiones dentro de la empresa TYM Quiroz S.A.C., en Cajamarca. Este enfoque permitió trabajar con datos numéricos concretos, lo que ayudó a identificar patrones y relaciones entre las variables estudiadas.

El enfoque cuantitativo facilitó la obtención de resultados confiables, medibles y replicables, contribuyendo a una comprensión precisa del impacto que tiene la auditoría de gestión en la mejora de la toma de decisiones dentro de la organización.

## **4.3. Diseño de la investigación**

La investigación adoptó un diseño no experimental, ya que no se manipularon deliberadamente las variables, sino que se observó y analizó la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones tal como ocurre en el contexto real de la empresa TYM Quiroz S.A.C. Es decir, se trabajó con situaciones ya existentes, sin intervenir en los procesos internos de la organización.

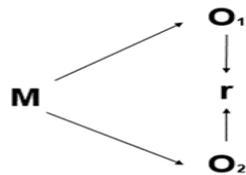
Fue de corte transversal, porque la recolección de datos se realizó en un solo momento, lo que permitió conocer la realidad en un punto específico del tiempo, sin seguir la evolución de las variables a lo largo del tiempo.

Por otro lado, el estudio tuvo un alcance correlacional, ya que el objetivo principal fue analizar la relación estadísticamente significativa entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones empresariales, sin pretender establecer causalidad. Este

enfoque permitió identificar asociaciones relevantes que pueden servir como base para futuras decisiones estratégicas dentro de la empresa.

**Figura 2**

*Esquema correlacional*



Donde:

M: muestra (Trabajadores de la empresa TYM Quiroz S.A.C)

O1: Variable 1: Auditoría de gestión.

O2: Variable 2: Toma de decisiones.

r: relación entre ambas variables.

#### **4.4. Métodos de investigación**

Los métodos que emplearemos durante el proceso de investigación son:

##### **4.4.1. Método analítico sintético**

Durante el desarrollo de la investigación se recurrió al método analítico-sintético, ya que fue necesario descomponer la variable la auditoría de gestión en sus componentes basados en el proceso (conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados, seguimiento) y la toma de decisiones en sus componentes (decisiones programadas y no programadas) para analizar de forma independiente.

Posteriormente, a través de la síntesis, se integraron estos elementos para comprender el fenómeno en su totalidad, estableciendo así una visión más completa de la auditoría de gestión y la toma de decisiones.

#### **4.4.2. Método hipotético deductivo**

Se aplicó el método hipotético-deductivo como base del enfoque cuantitativo del estudio. En primer lugar, se formuló una hipótesis principal que planteaba la existencia de una relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones. A partir de esta hipótesis, se dedujeron indicadores y dimensiones que fueron medidos mediante un cuestionario. Luego, los datos obtenidos permitieron contrastar la hipótesis con la realidad observada en la empresa, lo cual condujo al rechazo de esta, con base en el análisis estadístico.

#### **4.5. Población muestra unidad de análisis y unidades de observación.**

##### **4.5.1. Población**

Hernández, Fernández, y Baptista (2014). Una población de la investigación es conocida como una colección bien definida de individuos u objetos que tienen características similares. Todas las personas u objetos dentro de una determinada población por lo general tienen una característica o rasgo en común.

En este sentido, la población para la investigación lo constituyeron los 50 trabajadores de la empresa TYM Quiroz S.A.C.

##### **4.5.2. Muestra**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la muestra está representada por los casos o elementos. En el contexto de la investigación, la muestra es una muestra por conveniencia que estará conformada por todos los elementos de la población es decir los 50 trabajadores de la Empresa TYM Quiroz S.A.C.

##### **4.5.3. Unidad de análisis.**

En esta investigación, la unidad de análisis lo constituye la empresa TYM Quiroz S.A.C., ubicada en la ciudad de Cajamarca, ya que el estudio se centró en comprender cómo se desarrolla el proceso de auditoría de gestión dentro de esta

organización y cómo influye en la toma de decisiones empresariales.

Al respecto Arias y Covinos (2021) señala que “La unidad de análisis es aquel objeto de estudio de quien se producen los datos o la información para el análisis del estudio” (p. 118), estos pueden ser individuos, empresas, etc.

#### ***4.5.4. Unidad de Observación.***

La unidad de observación lo constituye el trabajador dentro de la empresa. Estas personas fueron quienes proporcionaron la información necesaria a través del cuestionario aplicado, permitiendo así recolectar datos relevantes desde su experiencia y percepción sobre la unidad de análisis.

Sobre la unidad de observación o unidad de muestreo, Arias y Covinos (2021) señala que la unidad de muestreo es aquel medio (normalmente sujetos) que se utiliza para obtener la información.

### **4.6. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.**

#### ***4.6.1. Técnica de encuesta***

Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, debido a su utilidad para obtener información directa de los trabajadores. Esta técnica permitió recoger percepciones del personal de la empresa TYM Quiroz S.A.C. en relación con los procesos de auditoría de gestión y la toma de decisiones.

#### ***4.6.2. Instrumento Cuestionario***

Se diseñó un cuestionario estructurado (tipo Likert) que fue aplicado a los trabajadores de la empresa, con el fin de medir sus percepciones sobre la auditoría de gestión, y la toma de decisiones. El diseño del instrumento buscó asegurar la claridad de las preguntas, su pertinencia frente a los objetivos de la investigación y su facilidad de aplicación (véase apéndice A), asimismo, fue validado estadísticamente mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. (véase apéndice B)

#### **4.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.**

##### ***4.7.1. Procesamiento de información***

Luego de realizar las encuestas, los datos obtenidos fueron procesados mediante técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, mediante la hoja Excel y el programa estadístico SPSS, lo cual permitió comprobar las hipótesis planteadas y alcanzar los objetivos de la investigación.

##### ***4.7.2. Técnicas de Análisis de datos***

El análisis de los datos se realizó mediante tablas de frecuencias porcentuales y gráficos de frecuencias con información sobre la valoración de la auditoría de gestión y la toma de decisiones y sus dimensiones. El análisis de correlación se realizó mediante el coeficiente no paramétrico de correlación Rho de Spearman, considerando que se correlacionaron variables categóricas ordinales, no fue necesario realizar una prueba de normalidad para los datos.

#### **4.8. Matriz de consistencia.**

**Tabla 2**

*Matriz de consistencia.*

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos de recolección	Metodología	Población y muestra
<b>Problema General:</b>  ¿Cuál es la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023?	<b>Objetivo general:</b>  Analizar la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023.	<b>Hipótesis general:</b>  La auditoría de gestión se relaciona directa y significativamente con la toma de decisiones en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023		Conocimiento Preliminar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de instrumentos de gestión</li> <li>• Identificación de la prestación de servicios</li> <li>• Identificación del flujo de operaciones</li> </ul>			
				Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las áreas con mayor riesgo</li> <li>• Preparación de los papeles de trabajo</li> </ul>			
<b>Problemas Específicos:</b>  ¿Cuál es la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones programadas en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023?:	<b>Objetivos específicos:</b>  Analizar la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones programadas en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023.	<b>Hipótesis específicas:</b>  La auditoría de gestión se relaciona directa y significativamente con la toma de decisiones programadas, en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023.	Auditoría de gestión	Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del control interno</li> <li>• Análisis de información y documentación</li> <li>• Obtención de evidencias</li> <li>• Resumen de hallazgos</li> </ul>	Cuestionario	Diseño No Experimental, de corte Transversal y de Tipo correlacional.	La población está definida por los 50 trabajadores de la empresa TYM Quiroz S.A.C., en el periodo 2019
				Comunicación de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las deficiencias del control interno</li> <li>• Presentación de observaciones</li> <li>• Presentación de conclusiones y recomendaciones</li> </ul>			
¿Qué relación existe ¿Cuál es la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones no programadas en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023?	Analizar la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones no programadas en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023.	La auditoría de Gestión se relaciona directa significativamente con la toma de decisiones no programadas, en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023.	Toma de decisiones	Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo de observaciones y recomendaciones</li> </ul>		Método sistémico:	La muestra estará conformada por 50 trabajadores de la Empresa TYM Quiroz S.A.C.
				Toma de decisiones Programadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de la eficiencia</li> <li>• Conformidad con los procedimientos</li> </ul>			
				Toma de decisiones no programadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución creativa de problemas</li> <li>• Calidad de la información y análisis</li> </ul>	Cuestionario		

## CAPITULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

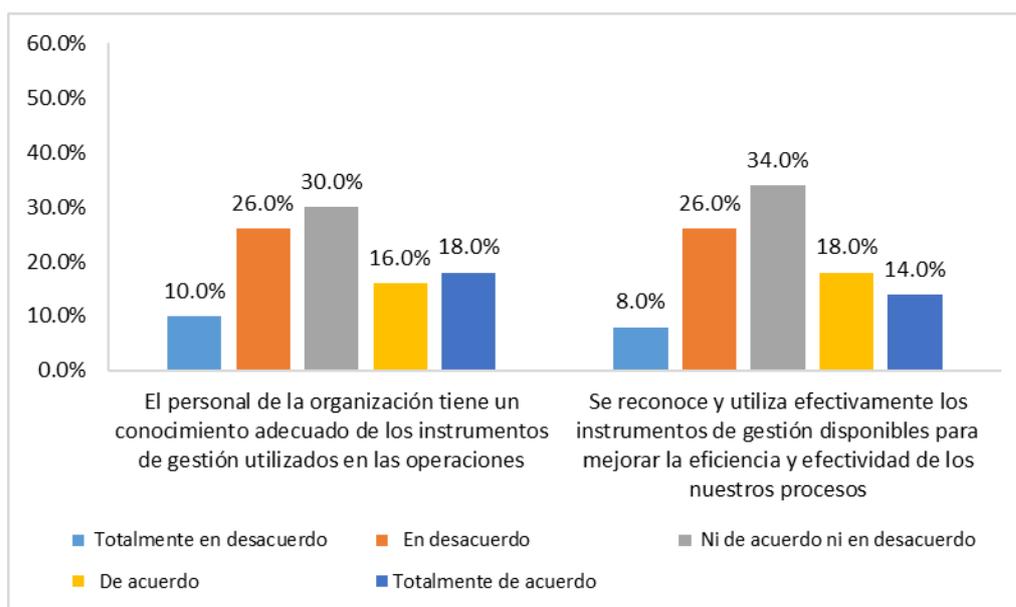
#### 5.2 Presentación de resultados por Ítems

##### 5.2.1 Variable auditoria de gestión

##### Dimensión conocimiento preliminar

**Figura 3**

*Reconocimiento de instrumentos de gestión*

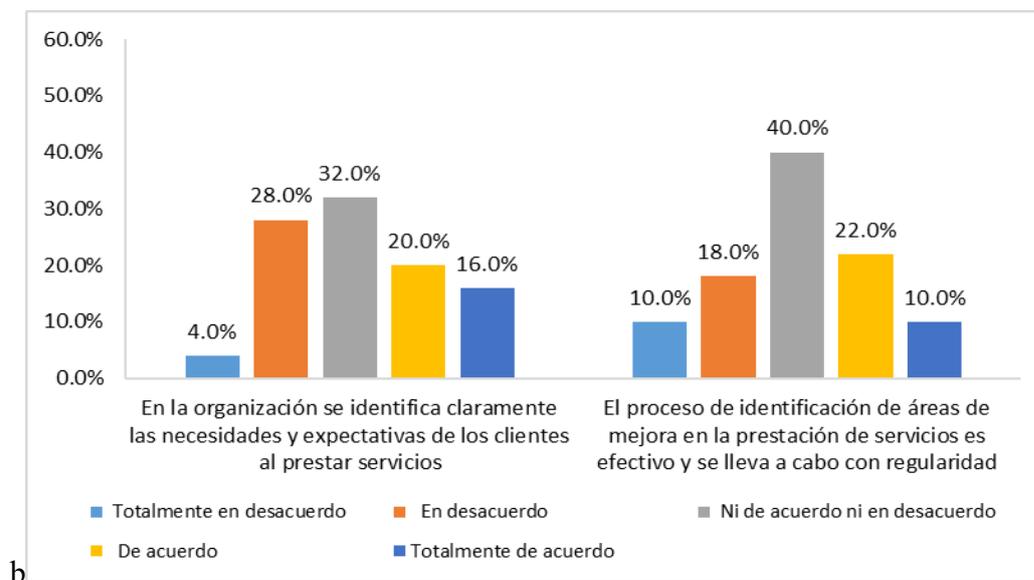


Respecto al conocimiento del personal sobre los instrumentos de gestión, la empresa TyM Quiroz S.A.C., los resultados de la figura 4 muestran que el 26% está en desacuerdo y el 10% está totalmente en desacuerdo. Esto indica que la mayoría del personal tiene una opinión desfavorable sobre el conocimiento adecuado de los instrumentos de gestión en la empresa. Sin embargo se debe destacar que en total el 34.0%. de los trabajadores están acuerdo y totalmente de acuerdo (16.0% y 18% respectivamente), que muestra que una parte importante del personal sí percibe tener un buen conocimiento de los instrumentos de gestión. El 30.0%. no tiene una opinión definida sobre el conocimiento de los instrumentos de gestión.

Sobre el reconocimiento y la utilización efectiva de los instrumentos de gestión el 26% esta desacuerdo y el 8% totalmente en desacuerdo, es decir más de un tercio del personal no cree que los instrumentos de gestión se utilicen efectivamente para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos. Asimismo, el 18% está de acuerdo y el 14% totalmente de acuerdo y considera que los instrumentos de gestión se utilizan efectivamente para mejorar los procesos. Finalmente el 34% no tiene una opinión clara sobre la efectividad de estos instrumentos.

**Figura 4**

*Identificación la prestación de servicios*



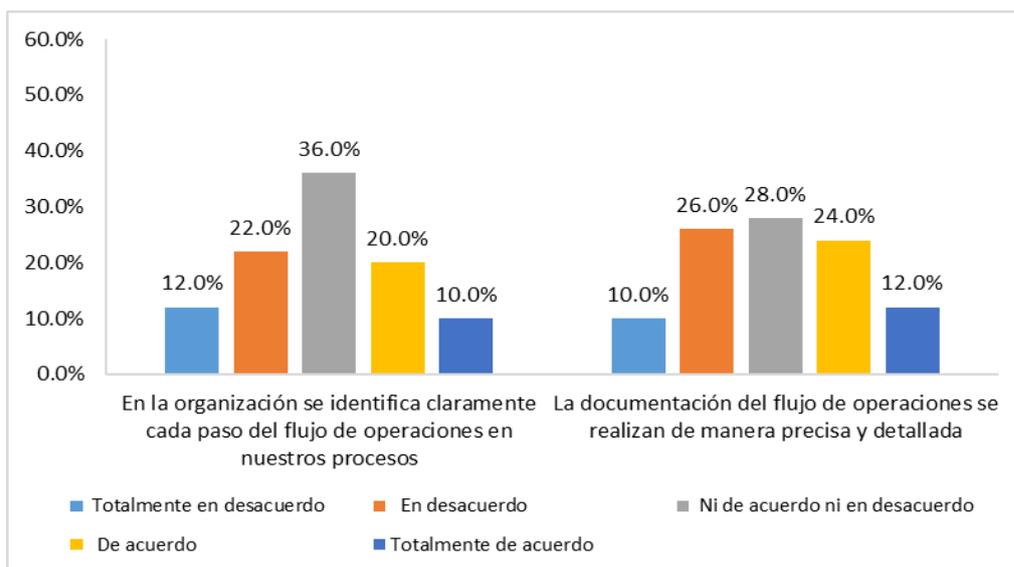
En la figura 5, los resultados sobre la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes muestran que, la empresa TyM Quiroz S.A.C., la mayoría los trabajadores no tiene un conocimiento claro clara sobre la identificación de estas necesidades al prestar el servicio a los clientes (ni de acuerdo ni en desacuerdo, 32%. De otro lado el 28% de los trabajadores está en desacuerdo y 4% totalmente en desacuerdo, y sienten que en la organización no se identifican claramente las necesidades y expectativas de los clientes al prestar servicios. Sin embargo una proporción de trabajadores tienen una opinión favorable sobre la identificación clara de

las necesidades y expectativas de los clientes para el servicio prestado, 20% de acuerdo y 16% totalmente de acuerdo:

Sobre el proceso de identificación de áreas de mejora en la prestación de servicios, la mayoría no tiene una perspectiva clara sobre la efectividad del proceso de identificación de áreas de mejora en la prestación de servicios. Se debe destacar que en suma un grupo importante tiene una percepción favorable sobre la efectividad del proceso de identificación de áreas de mejora llevado a cabo regularmente (22% de acuerdo y 10% totalmente de acuerdo), finalmente en menor porcentaje parte del personal no considera que el proceso de identificación de áreas de mejora en la prestación de servicios sea efectivo (18% en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo)

**Figura 5**

*Identificación del flujo de operaciones*



La mayoría de los trabajadores de la empresa TyM Quiroz S.A.C. no tiene una visión clara sobre la identificación clara de cada paso del flujo de operaciones en los procesos de la empresa (Ni de acuerdo ni en desacuerdo 36.0%), de otro lado el 22% está en desacuerdo y el 12% totalmente en desacuerdo, es decir tienen una percepción

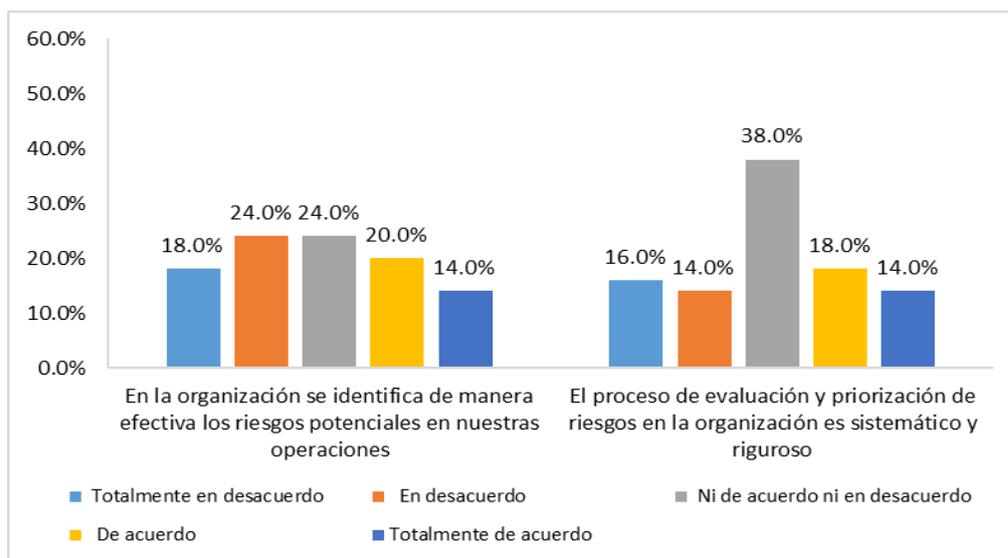
desfavorable sobre la identificación del flujo de operaciones de manera clara, en una proporción menor se considera que cada paso del flujo de operaciones está claramente identificado. (de acuerdo 20% y totalmente de acuerdo 10%)

Respecto a la documentación precisa y detallada del flujo de operaciones el 24% está de acuerdo y 12% totalmente de acuerdo, es decir percibe que la documentación del flujo de operaciones es precisa y detallada, del mismo modo el 26% está en desacuerdo y el 10% totalmente en desacuerdo con la precisión y detalle del flujo de dicha documentación, finalmente en menor porcentaje el 28% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir no tiene una opinión clara sobre la precisión y el detalle en la documentación del flujo de operaciones.

### Planificación

**Figura 6**

*Identificación riesgo*



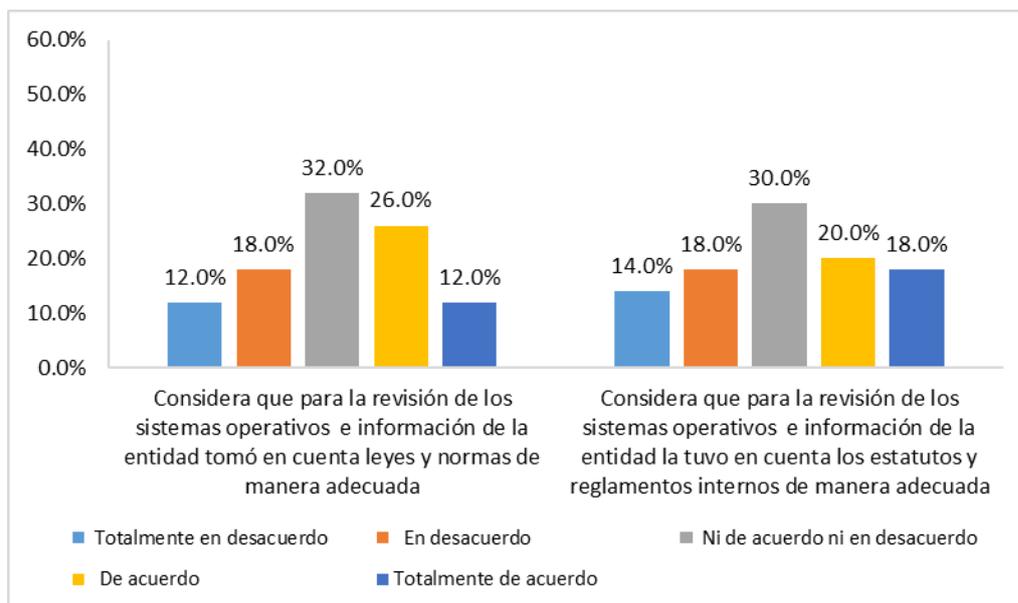
Sobre la identificación efectiva de los riesgos potenciales en las operaciones en la empresa TyM Quiroz S.A.C. los resultados muestran que la mayoría considera desfavorable la identificación efectiva los riesgos potenciales en las operaciones, 24% en desacuerdo y 18% totalmente en desacuerdo, sin embargo una parte del personal

percibe que la identificación de riesgos es efectiva, 20% de acuerdo y 14% totalmente de acuerdo. En menor proporción el 24% no tiene una opinión clara o desconoce sobre este aspecto, (24% ni de acuerdo ni en desacuerdo)

Respecto a la evaluación y priorización sistemática y rigurosa de riesgos, la mayoría, 38.0%. no tiene una opinión definida sobre la sistematicidad y rigurosidad del proceso, mientras que el un grupo a considerar de los trabajadores considera que el proceso de evaluación de los riesgos es sistemático y riguroso (18% de acuerdo y 14% totalmente de acuerdo, en menor porcentaje los trabajadores no consideran que el proceso de evaluación y priorización de riesgos sea sistemático y riguroso (14% en desacuerdo y 16% totalmente en desacuerdo).

### Figura 7

#### *Cumplimiento normativo en la planificación*



Con relación a la consideración de leyes y normas en la revisión de sistemas operativos e información de la entidad, la empresa TyM Quiroz S.A.C., el 26% está de acuerdo y el 12% totalmente de acuerdo, esto significa que la mayoría de los trabajadores considera que se toma adecuadamente las leyes y normas para dicha revisión. De otro lado el 32% no tiene una opinión clara sobre este aspecto. sin

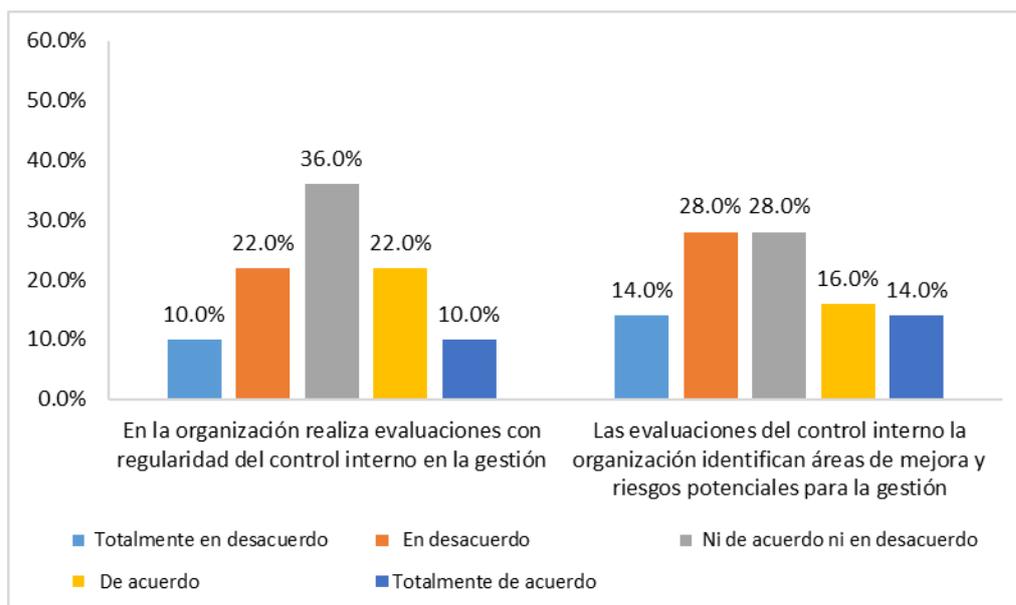
embargo, aunque en porcentajes menores un grupo de trabajadores no considera que se tomaron en cuenta de manera adecuada las leyes y normas en la revisión de sistemas operativos e información (18% en desacuerdo y 12% totalmente en desacuerdo)

Sobre la consideración de estatutos y reglamentos internos en la revisión de sistemas operativos e información, existe una percepción positiva por la mayoría de los trabajadores, el 20% está de acuerdo y el 18% totalmente de acuerdo respecto a que se consideraron adecuadamente los estatutos y reglamentos internos para dicha revisión. Asimismo, el 18% está en desacuerdo y el 14% totalmente en desacuerdo y considera que no se tomaron en cuenta adecuadamente los estatutos y reglamentos internos. Finalmente, el 30.0% no tiene una opinión clara sobre este aspecto.

### Ejecución

**Figura 8**

*Evaluación del control interno*



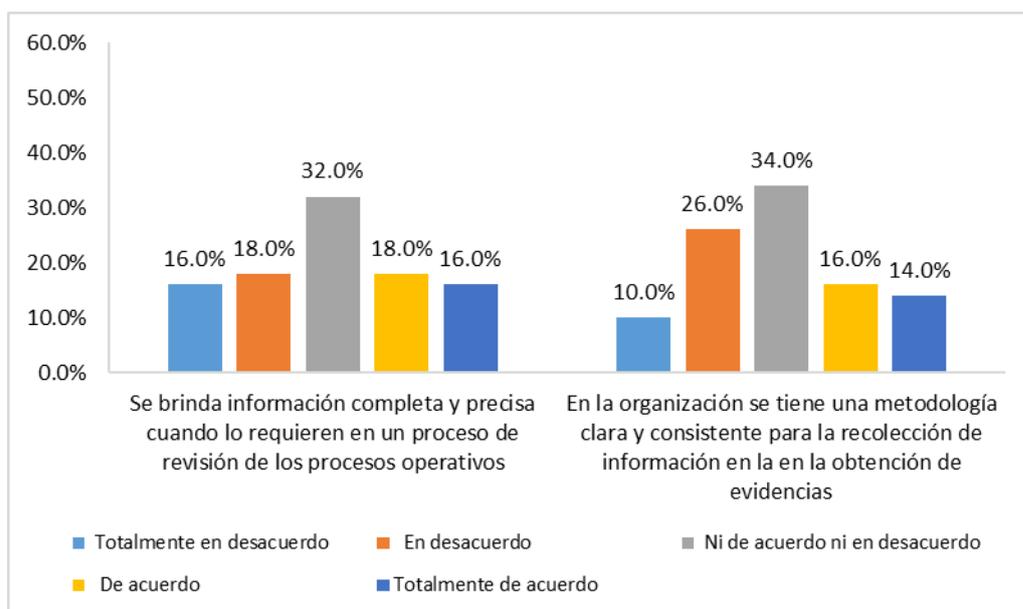
Sobre la Regularidad en la evaluación del control interno en la gestión de la Empresa TyM Quiroz S.A.C. la mayoría, 36% de trabajadores desconoce o no tiene claridad sobre la regularidad de estas evaluaciones, el 22% está de acuerdo y el 10%

totalmente de acuerdo sobre la frecuencia de las evaluaciones del control interno es decir percibe que dichas evaluaciones se realizan con regularidad, del mismo modo – 21 22% esta en desacuerdo y el 10% totalmente en desacuerdo y consideran que en la empresa no se realiza evaluaciones del control interno de manera regular.

Respecto a la identificación de áreas de mejora y riesgos potenciales en las evaluaciones del control interno, la mayoría tiene una opinión desfavorable con un 28% en desacuerdo y 14% totalmente en desacuerdo, asimismo, un 28% no tiene una opinión clara sobre la efectividad de estas evaluaciones para identificar áreas de mejora y riesgos. Sin embargo, aunque en menor porcentaje, un grupo de trabajadores considera esta actividad de manera positiva, 16% de acuerdo y 14% totalmente de acuerdo-

### Figura 9

#### *Análisis de información y documentación*



Los resultados sobre la provisión de información completa y precisa en los procesos de revisión operativos en la Empresa TyM Quiroz S.A.C., revelan que la mayoría de los trabajadores consideran de manera favorable esta actividad de control de gestión un 18% de acuerdo y 16% totalmente de acuerdo, en la misma proporción existe

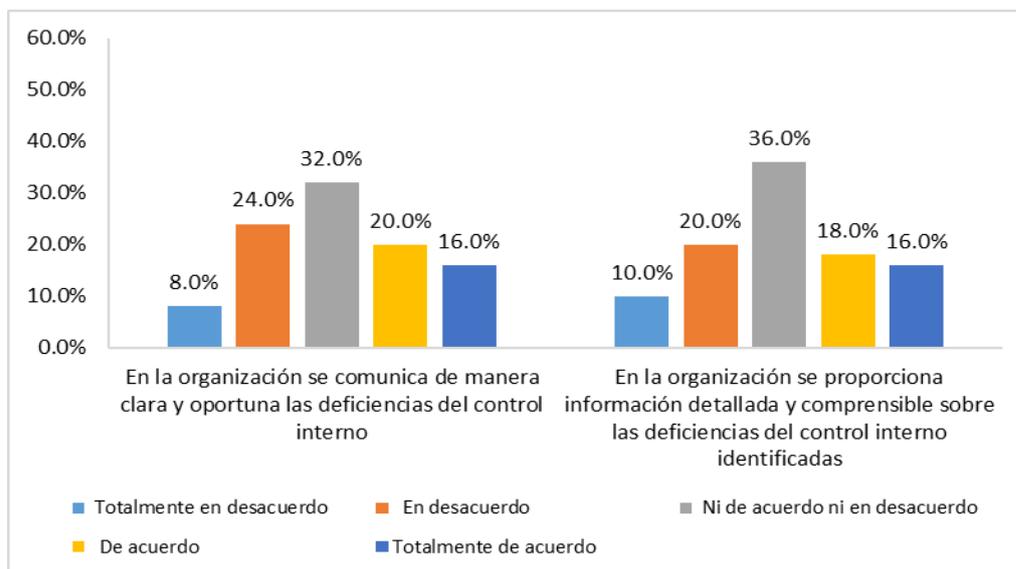
una opinión desfavorable con un 18% en desacuerdo y 16% totalmente en desacuerdo, finalmente el 32.0% de los trabajadores no tiene una opinión definida sobre la calidad de la información proporcionada, en estos procesos.

Respecto al uso de una metodología clara y consistente para la recolección de información y obtención de evidencias existe una opinión desfavorable por parte de los trabajadores, con un 26% en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo, de otro lado – el 16% está de acuerdo y el 14% totalmente de acuerdo, es decir percibe que existe una metodología clara y consistente. Finalmente un 34%. De los trabajadores tiene incertidumbre o falta de comunicación sobre estos procedimientos.

### Comunicación de Resultados

**Figura 10**

*Comunicación de las deficiencias del control interno*



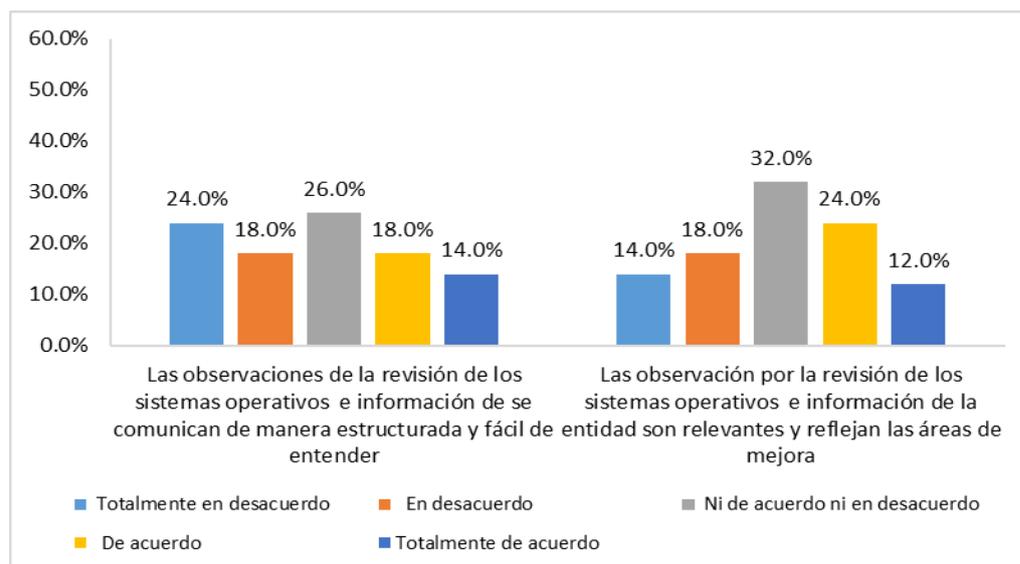
Existe una mayor percepción positiva sobre la comunicación clara y oportuna de las deficiencias del control interno en de la Empresa TyM Quiroz S.A.C., el 20% de los trabajadores está de acuerdo y el 16% totalmente de acuerdo respecto a que la comunicación de las deficiencias del control interno es clara y oportuna. De otro lado en menor proporción los trabajadores considera que las deficiencias del control interno

no se comunican de manera clara y oportuna (24% en desacuerdo y 8% totalmente en desacuerdo, finalmente el 32.0% de trabajadores no tiene una opinión definida o información sobre la comunicación de las deficiencias del control interno.

Sobre la provisión de información detallada y comprensible sobre las deficiencias del control interno, la mayoría 36.0%, de los trabajadores no tiene una opinión clara las deficiencias del control interno, sin embargo un existe una opinión favorable al respecto, el 18% de trabajadores están de acuerdo y el 16% totalmente en desacuerdo, es decir perciben que se proporciona información detallada y comprensible sobre las deficiencias, de otro lado el 20.0% está en desacuerdo y el 10% totalmente en desacuerdo y considera que la organización no proporciona información detallada y comprensible sobre las deficiencias del control interno.

### Figura 11

#### *Presentación de observaciones*



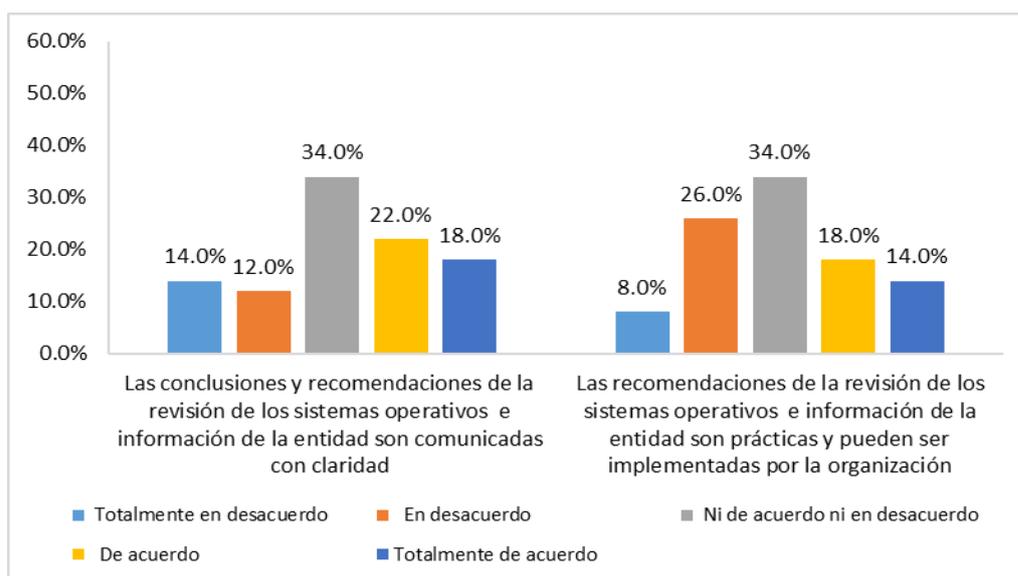
Los resultados sobre la comunicación estructurada y fácil de entender de las observaciones de la revisión del sistema operativo e información en la Empresa TyM Quiroz S.A.C., revelan que la mayoría de los trabajadores tiene una opinión desfavorable, con un 18% en desacuerdo y 24% totalmente en desacuerdo sobre esta

actividad de otro lado, en proporciones menores, consideran de manera favorable esta actividad (18% de acuerdo y 14% totalmente de acuerdo); finalmente, el 32.0% de los trabajadores no tiene una opinión o hubo falta de comunicación clara

Respecto a la relevancia y reflejo de áreas de mejora en las observaciones existe una opinión favorable, el 24% está de acuerdo y 12% totalmente de acuerdo sobre la relevancia de las observaciones y que estas adecuadamente las áreas de mejora. De otro lado una proporción menor de trabajadores considera que las observaciones no son relevantes ni reflejen adecuadamente las áreas de mejora (18% en desacuerdo y 14% totalmente en desacuerdo). Finalmente el 32%.tiene incertidumbre o falta de experiencia directa con las mismas.

**Figura 12**

*Presentación de conclusiones y recomendaciones*



La mayoría de los trabajadores tiene una opinión favorable sobre la claridad de la comunicación de las conclusiones y recomendaciones de la revisión de la gestión, un 22% está de acuerdo y un 18% totalmente de acuerdo. Es decir percibe que las conclusiones y recomendaciones se comunican con claridad. De otro lado el 12% está en desacuerdo y el 14% está totalmente en desacuerdo es decir no considera que las

conclusiones y recomendaciones se comuniquen con claridad. Finalmente el 34% no tienen una opinión definida sobre la claridad de la comunicación de las conclusiones y recomendaciones de la revisión de la gestión en la Empresa.

Respecto a la practicidad de implementación de las recomendaciones, el 26% está en desacuerdo y el 8% totalmente en desacuerdo, es decir, tienen una opinión desfavorable al respecto, de otro lado, también existe una opinión favorable al respecto, con un 18% que está de e acuerdo y 14% totalmente de acuerdo respecto a que las recomendaciones son prácticas y pueden ser implementadas en la empresa. Finalmente el 34% tiene incertidumbre o falta de claridad respecto a la implementación de las recomendaciones.

### Seguimiento

**Figura 13**

*Monitoreo de observaciones*



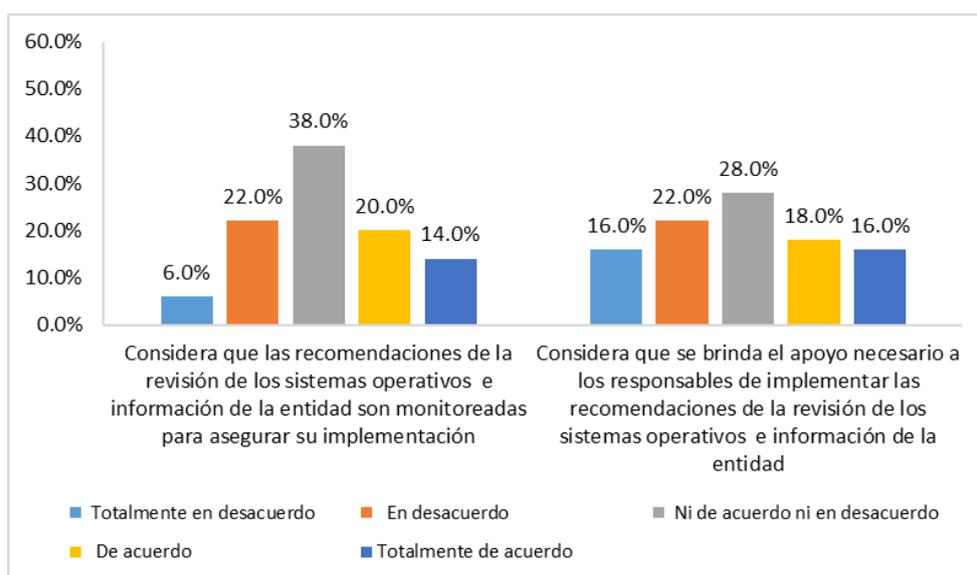
Sobre el seguimiento regular y sistemático de las observaciones de la Empresa TyM Quiroz S.A.C., el 22% está de acuerdo y el 18% totalmente de acuerdo, es decir, un mayoría de los trabajadores percibe que se realiza un seguimiento regular y sistemático de las observaciones., de otro lado el 18% está en desacuerdo y el 16%

totalmente en desacuerdo al respecto, lo que significa que aún existen trabajadores que consideran que no se realiza un seguimiento regular y sistemático de las observaciones; finalmente, un porcentaje minoritario, 26.%, no ha definido su opinión al respecto o no tiene conocimiento sobre los procesos de seguimiento.

Respecto al proceso claro y definido para verificar el cumplimiento de las recomendaciones, existe una mayor percepción desfavorable, el 34% está en desacuerdo y el 4% totalmente en desacuerdo, esto indica que consideran que no existe un proceso claro y definido para verificar el cumplimiento de las recomendaciones, de otro lado existe una opinión positiva en menor proporción de trabajadores que perciben que hay un proceso claro y definido para verificar el cumplimiento de las recomendaciones (18% de acuerdo y 8% totalmente de acuerdo)

**Figura 14**

*Monitoreo de recomendaciones*



Respecto el monitoreo de las recomendaciones para asegurar su implementación de la Empresa TyM Quiroz S.A.C, la mayoría 38% de trabajadores no tiene una opinión clara sobre el monitoreo o existe falta de conocimiento sobre estos procesos, sin embargo el 20% está de acuerdo y el 14% totalmente de acuerdo al respecto lo que

indica una opinión positiva sobre el monitoreo adecuado de las recomendaciones son monitoreadas en la revisión de la gestión, de otra parte, aún existe una proporción de trabajadores que considera que las recomendaciones no son monitoreadas para asegurar su implementación (22% en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo)

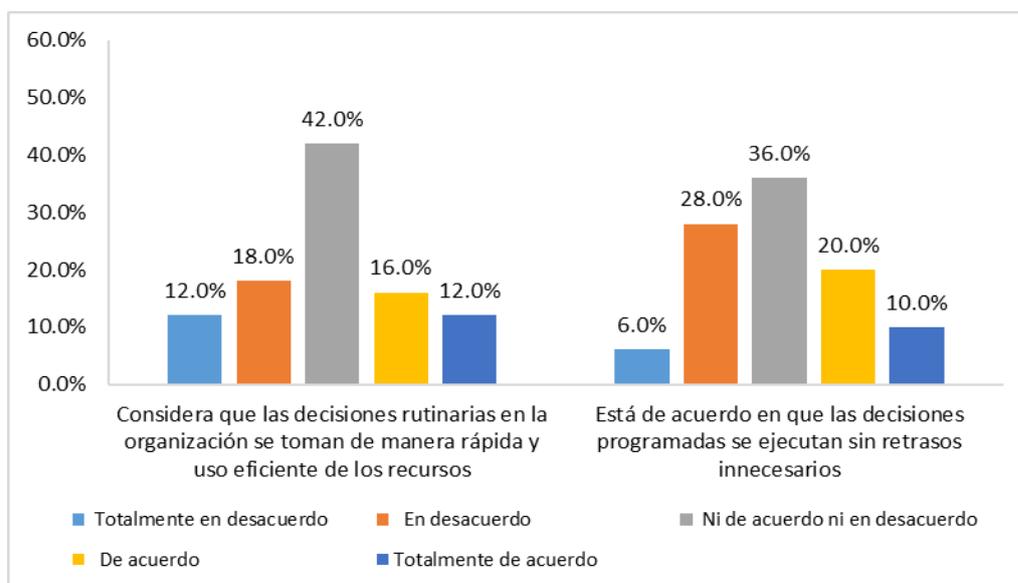
Sobre el apoyo a los responsables de implementar las recomendaciones, a percepción es mayormente negativa con un 22% en desacuerdo y un 16% totalmente en desacuerdo, sin embargo existe un porcentaje a considerar que tiene una opinión favorable al respecto, 18% de acuerdo y 16% totalmente de acuerdo, es decir, consideran que se brinda el apoyo necesario a los responsables de implementar las recomendaciones. Finalmente el 28.0% tienen incertidumbre o falta de claridad en la comunicación sobre el apoyo disponible.

### 5.2.2. Variable: Toma de Decisiones.

#### Dimensión: Toma de decisiones programadas

**Figura 15**

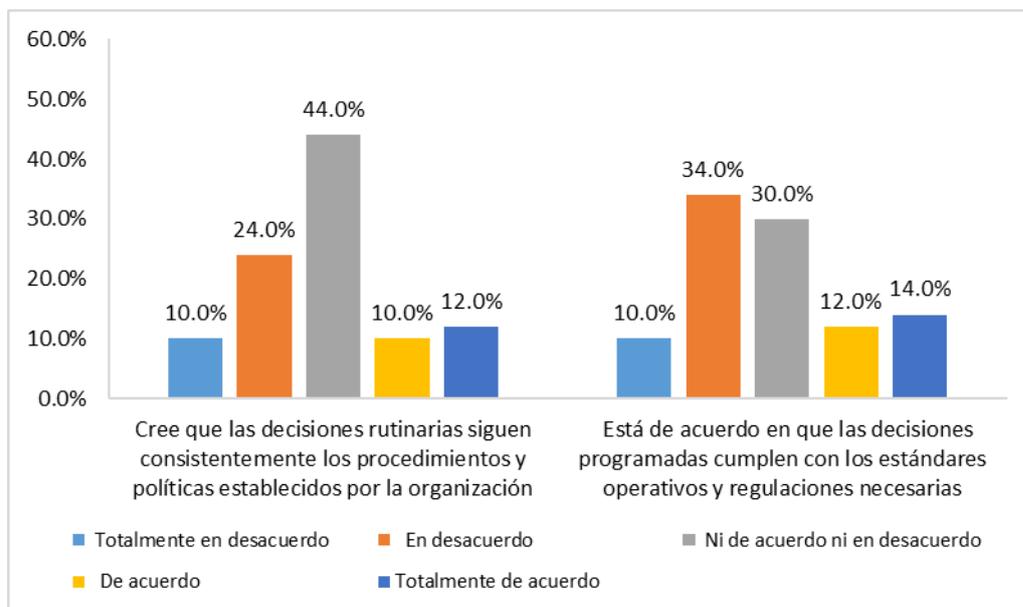
*Percepción de la eficiencia*



Los resultados en la empresa TyM Quiroz S.A.C. sobre la percepción de la eficiencia en la toma de decisiones programadas, muestran que respecto a las decisiones

rutinarias tomadas de manera rápida y uso eficiente de recursos, aunque hay un segmento significativo, 42%, que no tiene una posición en cuanto a la eficiencia en la toma de decisiones rutinarias, los porcentajes de desacuerdo, 18% y totalmente en desacuerdo 12% son relativamente altos, lo que indica que los trabajadores no perciben que las decisiones rutinarias se manejen eficientemente en términos de rapidez y uso de recursos. de otro lado se debe destacar un 16% está de acuerdo y un 12% totalmente de acuerdo que evidencia que se considera que las decisiones rutinarias se toman de manera rápida y eficiente en el uso de recursos, en algunas áreas o actividades.

Sobre las decisiones programadas ejecutadas sin retrasos innecesarios, los porcentajes de desacuerdo ,28% y totalmente en desacuerdo, 6% son más altos que los porcentajes de acuerdo. 20% y totalmente de acuerdo, 10%, lo que evidencia una mayoría trabadores percibe que las decisiones programadas se ejecutan con retrasos innecesarios, lo que indica oportunidades de mejora en la eficiencia operativa. De otro lado el 36% de los trabajadores no tiene una visión clara al respecto o desconoce sobre los retrasos en el proceso de tomade daciones.

**Figura 16***Conformidad con los procedimientos*

Sobre si las decisiones rutinarias siguen consistentemente los procedimientos y políticas establecidos por la empresa TyM Quiroz S.A.C., un 24% está en desacuerdo y un 10% de está totalmente en desacuerdo con estas afirmación, es decir perciben que las decisiones rutinarias no siguen consistentemente los procedimientos y políticas establecidas, de otro lado el 10% está de acuerdo y el 12.0% está totalmente de acuerdo, lo que indica que la minoría de los trabajadores perciben que las decisiones rutinarias sí siguen consistentemente los procedimientos y políticas establecidos por la organización. Finalmente en 44% no tiene una opinión precisa en cuanto a si las decisiones rutinarias siguen los procedimientos y políticas establecidos.

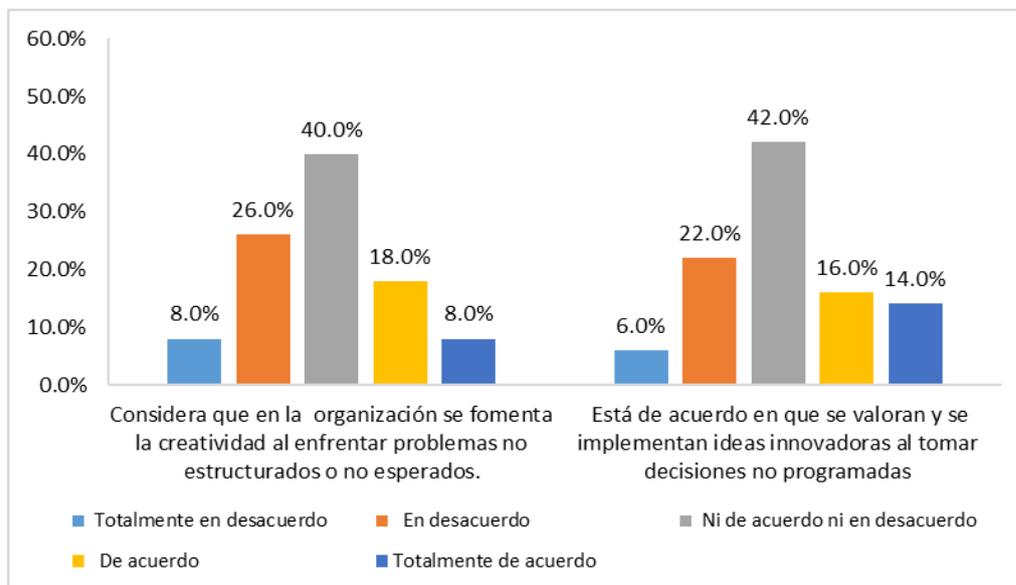
Respecto al cumplimiento de los estándares operativos y regulaciones necesarias en la toma decisiones, existe una percepción desfavorable por cuanto los trabajadores perciben que las decisiones programadas no cumplen con los estándares operativos y regulaciones necesarias (34% en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo), sin embargo aunque en un porcentaje mucho menor se tiene una opinión favorable al respecto, el 12% está de acuerdo y el 14% totalmente de acuerdo, lo que significa que

consideran las decisiones programadas si cumplen con los estándares operativos y regulaciones necesarias. De otro lado el 30% no tiene una claridad al respecto.

### Dimensión: Toma de decisiones no programadas.

**Figura 17**

#### *Creatividad*



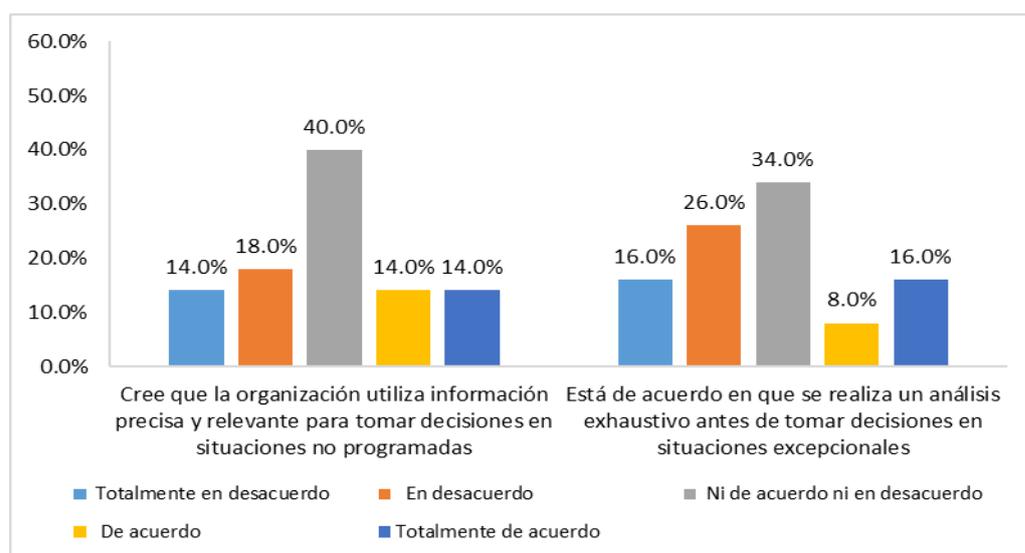
Respecto al fomento de la creatividad al enfrentar problemas no estructurados o no esperados en la empresa TyM Quiroz S.A.C, la mayoría de los trabajadores 40% no tienen una opinión precisa al respecto, de otro lado existe una marcada opinión desfavorable con un 26.0% está en desacuerdo y un 8% que está totalmente en desacuerdo es decir perciben que en la organización no se fomenta la creatividad cuando se enfrentan problemas no estructurados o inesperados, un bajo porcentaje percibe de manera positiva el fomento de la creatividad al enfrentar problemas no estructurados o no esperados. (18% de acuerdo y 8% totalmente de acuerdo).

Sobre la valoración e implementación de las ideas innovadoras al tomar decisiones no programadas también la mayoría de los trabajadores 42% no tienen una opinión precisa, de otro lado existe una marcada opinión desfavorable con un 22.0%

que está en desacuerdo y un 6% que está totalmente en desacuerdo al respecto, es decir perciben que en la organización las ideas innovadoras no son valoradas ni implementadas al tomar decisiones no programadas, un bajo porcentaje tienen una percepción positiva sobre la valoración e implementación de ideas innovadoras al tomar decisiones no programadas (16% de acuerdo y 14% totalmente de acuerdo)

**Figura 18**

*Calidad de la información y análisis*



Respecto a la utilización de información precisa y relevante para tomar decisiones en situaciones no programadas en la empresa TyM Quiroz S.A.C. la mayoría, 40%, muestra una posición neutral es decir no tiene una idea clara o desconche en cuanto al uso de información precisa y relevante para la toma de decisiones. De otro lado, el 18% de los encuestados está en desacuerdo y el 14% totalmente en desacuerdo, es decir un porcentaje a tener en cuenta considera que la organización no utiliza información precisa y relevante en estas situaciones, asimismo, el 14% está de acuerdo y otro 14% está totalmente de acuerdo, lo cual indica que aún existe un sector que percibe que sí se utiliza información precisa y relevante para tomar decisiones no programadas.

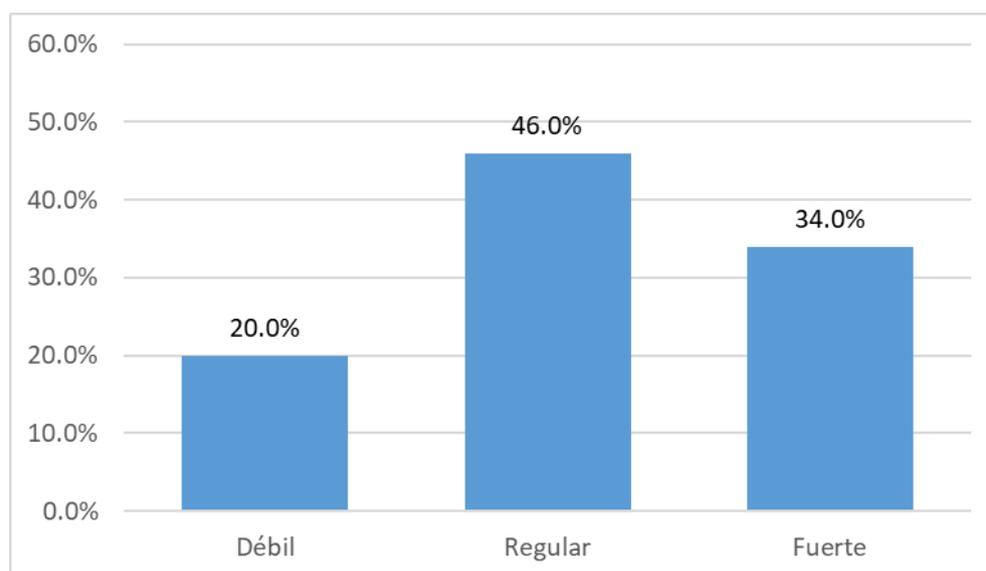
Sobre la realización de un análisis exhaustivo antes de tomar decisiones en situaciones excepcionales, existe una opinión mayoritariamente desfavorable, un 26.0% está en desacuerdo y un 16% totalmente en desacuerdo, lo que evidencia que perciben que no se realiza un análisis exhaustivo en estas situaciones. De otro lado en una proporción menor el 8% está de acuerdo y el 16.0% está totalmente de acuerdo al respecto, lo cual indica que perciben que sí se realiza un análisis exhaustivo antes de tomar decisiones en situaciones excepcionales. Finalmente el 34% no tiene una opinión precisa al respecto mostrando una percepción neutral.

## 5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados.

### 5.2.1 Valoración de las variables y dimensiones.

#### Figura 19

*Valoración de la auditoría de gestión*



*Nota.* La escala de las categorías fue establecida mediante baremos, en base al puntaje mínimo y máximo de los resultados consolidados (Véase apéndice C).

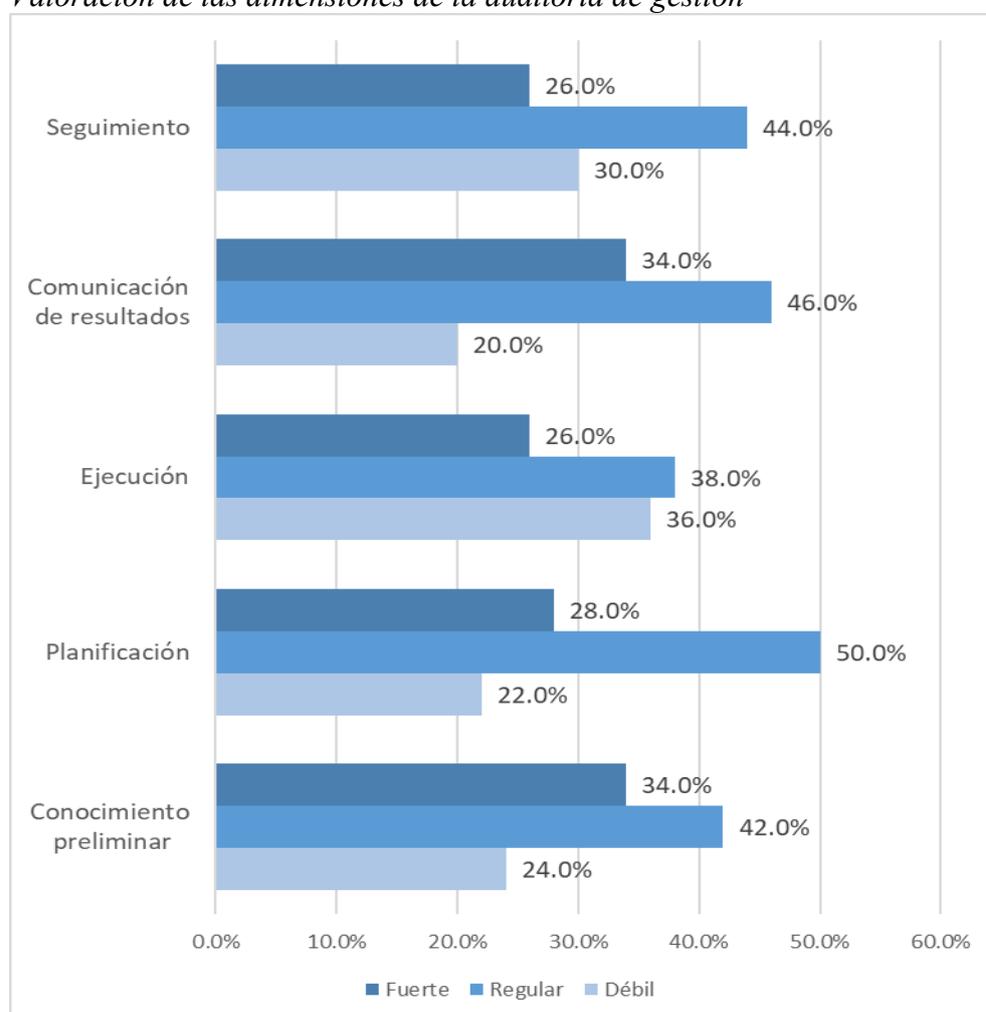
Los resultados sobre la auditoría de gestión en la Empresa TyM Quiroz S.A.C. muestran que la mayoría, con un 46.0%, considera la auditoría de gestión como regular. Esto indica que hay aspectos que están funcionando adecuadamente, pero también áreas donde está fallando el proceso y las prácticas de auditoría de gestión; si envagaro un

34.0% considera que la auditoría de gestión es fuerte, es decir tienen una percepción positiva de los procesos de auditoría en la empresa, asimismo en menor porcentaje un 20.0% de los encuestados considera que la auditoría de gestión en la empresa es débil, lo que refleja deficiencias en los procesos de auditoría de gestión.

Encontrándose deficiencias fundamentalmente en la ejecución, en la fase evaluación e identificación de riesgos potenciales, en la claridad de la metodología para recolección de información así como en la falta de claridad de la comunicación estructurada de las observaciones y el proceso de cumplimiento de las observaciones.

**Figura 20**

*Valoración de las dimensiones de la auditoría de gestión*

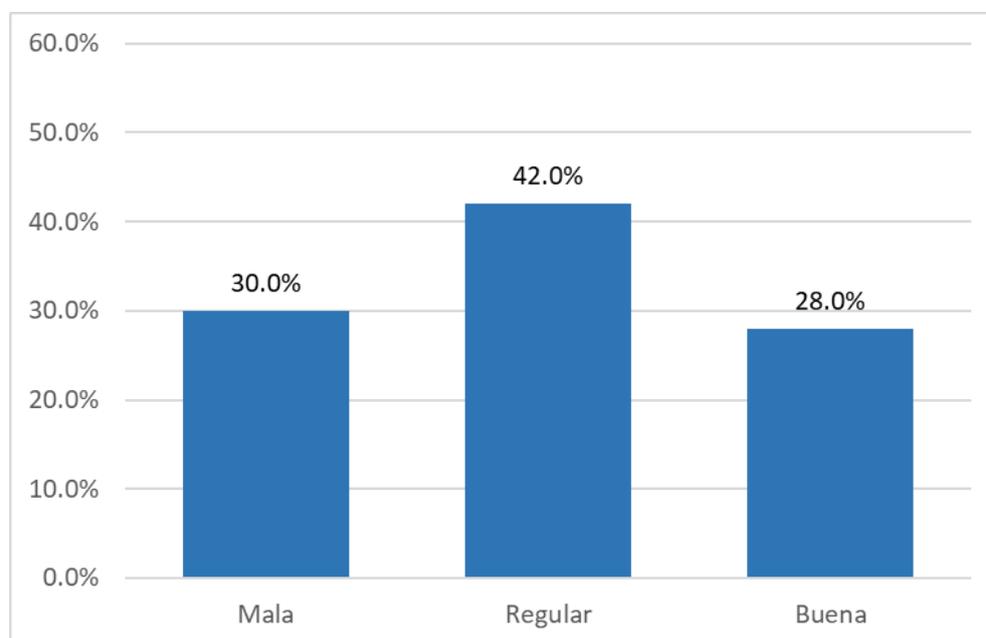


*Nota.* La escala de las categorías fue establecida mediante baremos, en base al puntaje mínimo y máximo de los resultados consolidados (Véase apéndice C).

A nivel de dimensiones de la auditoría de gestión según los empleados de TyM Quiroz S.A.C. en Cajamarca. la figura 21 muestra que la dimensión mejor valorada por los empleados es la comunicación de resultados de las auditorías de gestión. Un 34.0% de los empleados considera que esta comunicación es fuerte, mientras que un 46.0% la percibe como regular y solo un 20.0% la ve como débil. De otro lado la dimensión menos valorada por los empleados es la ejecución de las auditorías de gestión. Solo un 26.0% considera que la ejecución es fuerte, mientras que un 38.0% la ve como regular. Sin embargo, un preocupante 36.0% la percibe como débil.

**Figura 21**

*Valoración de la toma de decisiones*



*Nota.* La escala de las categorías fue establecida mediante baremos, en base al puntaje mínimo y máximo de los resultados consolidados (Véase apéndice C).

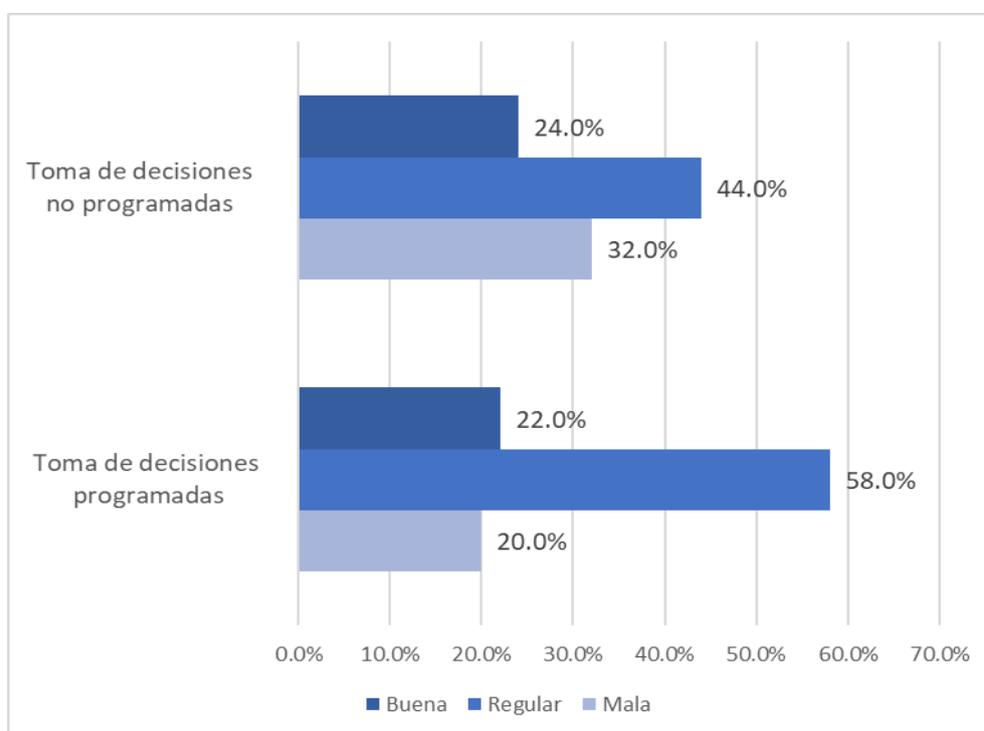
Los resultados sobre la toma de decisiones en la Empresa TyM Quiroz S.A.C. muestran que la mayoría, 42.0%, percibe la toma de decisiones como regular, es decir, hay aspectos que están funcionando de manera aceptable, pero también áreas donde se podría mejorar, de otro lado un 28.0% considera que la toma de decisiones es buena y

consideran de manera positiva cómo se toman las decisiones en la empresa, finalmente resulta que el 30.0% de los evaluadores considera que la toma de decisiones en la empresa es mala, es decir perciben debilidades en la forma en que se toman y se implementan las decisiones programadas y no programadas.

Específicamente se muestran un mayor grado de insatisfacción entre los trabajadores, e en lo que respecta la creatividad al enfrentar problemas no estructurados o no esperados en la empresa y la falta de análisis exhaustivo antes de tomar decisiones en situaciones excepcionales.

**Figura 22**

*Valoración de las dimensiones toma de decisiones*



*Nota.* La escala de las categorías fue establecida mediante baremos, en base al puntaje mínimo y máximo de los resultados consolidados (Véase apéndice C).

Los resultados de la figura 23, sobre la valoración de las dimensiones de la toma de decisiones en la empresa TyM Quiroz S.A.C. en Cajamarca, revelan que la mayoría de los empleados consideran que la toma de decisiones programadas es regular, 58.0% y

buena 22.0%, es decir se valora de manera aceptable la forma en que se gestionan estas decisiones dentro de la empresa. El 20.0% que la considera como mala, evidencia que aún se tiene debilidades sobre la forma en que se toman estas decisiones.

En cuanto a las decisiones no programadas, la percepción es menos positiva en comparación con las decisiones programadas. un 32.0% de los empleados considera que la toma de decisiones no programadas es mala y un 44.0% la percibe como regular, mientras que el 24.0% la ve como buena, en general hay margen para mejorar el manejo de decisiones inesperadas en términos de creatividad e información.

### 5.2.1 Tablas cruzadas.

**Tabla 3**

*Tabla cruzada auditoría de gestión y toma de decisiones (agrupadas)*

		Toma de decisiones (agrupada)			Total
		Mala	Regular	Buena	
Auditoría de gestión (agrupada)	Débil	16,0%	4,0%		20,0%
	Regular	12,0%	32,0%	2,0%	46,0%
	Fuerte	2,0%	6,0%	26,0%	34,0%
Total		30,0%	42,0%	28,0%	100,0%

En la tabla 3 se observa que del 20% de trabajadores que valoran la auditoría de gestión como débil, la mayoría, 16%, consideran la toma de decisiones como mala, del mismo modo del 46% que consideran a la auditoría de gestión como regular, la mayoría, 32%, consideran también la toma de decisiones como regular y del 34% que considera la auditoría de gestión como fuerte, la mayoría, 26%, considera la toma de decisiones como buena, es decir la toma de decisiones estaría asociada a la auditoría de gestión lo que significa que cuando la auditoría de gestión va de débil a fuerte la toma de decisiones también mejora yendo de mala a buena.

**Tabla 4**

*Tabla cruzada auditoría de gestión y toma de decisiones programadas (agrupadas)*

		Toma de decisiones programadas (agrupada)			Total
		Mala	Regular	Buena	
Auditoría de gestión (agrupada)	Débil	16,0%	4,0%		20,0%
	Regular	4,0%	40,0%	2,0%	46,0%
	Fuerte		14,0%	20,0%	34,0%
Total		20,0%	58,0%	22,0%	100,0%

En la tabla 4 se observa que del 20% de trabajadores que valoran la auditoría de gestión como débil, la mayoría, 16%, consideran la toma de decisiones programadas como mala, del mismo modo del 46% que consideran la auditoría de gestión como regular la mayoría, 40%, consideran también la toma de decisiones programadas como regular y del 34% que considera la auditoría de gestión como fuerte, la mayoría, 26% considera la toma de decisiones programadas como buena, es decir la toma de decisiones programadas estaría asociada a la auditoría de gestión, lo que significa que, cuando la auditoría de gestión mejora, la toma de decisiones programadas también mejora.

**Tabla 5**

*Tabla cruzada auditoría de gestión y toma de decisiones no programadas (agrupadas)*

		Toma de decisiones no programadas (agrupada)			Total
		Mala	Regular	Buena	
Auditoría de gestión (agrupada)	Débil	16,0%	4,0%		20,0%
	Regular	14,0%	30,0%	2,0%	46,0%
	Fuerte	2,0%	10,0%	22,0%	34,0%
Total		32,0%	44,0%	24,0%	100,0%

En la tabla 5 se observa que del 20% de trabajadores que valoran la auditoría de gestión como débil, la mayoría, 16%, consideran la toma de decisiones no programadas como mala, del mismo modo del 46% que consideran la auditoría de gestión como

regular la mayoría, 30%, consideran también la toma de decisiones no programadas como regular y del 34% que considera la auditoría de gestión como fuerte, la mayoría, 22% considera la toma de decisiones no programadas como buena, es decir la toma de decisiones no programadas estaría asociada a la auditoría de gestión, lo que significa que, cuando la auditoría de gestión mejora, la toma de decisiones programadas también mejora.

### **5.2.3. *Discusión de resultados***

En el caso de TyM Quiroz S.A.C., desde el enfoque descriptivo, se observa que la auditoría de gestión es valorada, en su mayoría, como regular (46%) o fuerte (34%), lo cual sugiere que la empresa cuenta con un nivel aceptable de implementación de esta herramienta. Esta percepción general indica que la organización ha desarrollado procesos de control que, si bien no alcanzan aún niveles de excelencia, representan una base para el fortalecimiento institucional. No obstante, el 20% que la considera débil pone en evidencia ciertas limitaciones, especialmente en la ejecución efectiva de las recomendaciones, la comunicación interna de los hallazgos y el seguimiento de los resultados. Esta situación coincide parcialmente con los hallazgos de Pulla (2022), quien, en una investigación similar realizada en Ecuador, identificó una marcada debilidad en la planificación estratégica y en la ejecución de auditorías, lo que afectaba de forma directa la toma de decisiones.

A nivel de dimensiones, la dimensión de la auditoría mejor valorada fue la comunicación de resultados, lo que sugiere que existe una disposición institucional a informar sobre los hallazgos detectados. Sin embargo, la ejecución de las acciones derivadas de dichos informes es, según las percepciones recogidas, el aspecto más crítico, siendo valorada como débil por el 36% del personal, aspecto también abordado por Rivera (2018), quien advierte que los directivos, en muchos casos, se muestran

reacios a aceptar las ineficiencias identificadas, dificultando así la implementación de medidas correctivas.

Respecto a la variable toma de decisiones, los datos permiten identificar una situación intermedia, donde si bien predomina una percepción regular (42%) o buena (28%), resulta preocupante que el 30% la califique como mala. Lo que evidencia falencias en el proceso decisional, particularmente en lo que respecta a su calidad, oportunidad y pertinencia. Las decisiones programadas están mejor gestionadas, recibiendo valoraciones positivas (58% regular y 22% buena), mientras que las decisiones no programadas generan mayor insatisfacción (44% regular y 32% mala). Esta diferencia pone en evidencia que la empresa responde de forma más estructurada ante situaciones previstas, pero presenta limitaciones al enfrentar escenarios complejos o inesperados. Este hallazgo guarda relación con lo expuesto por Arribasplata y Vásquez (2019), quienes destacan que la auditoría de gestión contribuye de manera más efectiva cuando se encuentra alineada con los procedimientos administrativos y existe una cultura organizacional que promueve la toma de decisiones fundamentadas.

Desde el plano inferencial, los resultados aportan evidencia estadística robusta sobre la relación entre las variables estudiadas. La correlación de Spearman obtenida (0,737) indica una asociación moderada-alta y positiva entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones, lo que respalda la hipótesis central de esta investigación. En otras palabras, a medida que los procesos de auditoría son más eficaces y sistemáticos, se observa una mejora paralela en la calidad de las decisiones empresariales. Este hallazgo es congruente con los estudios desarrollados por Araujo y Mirabal (2022), quienes identificaron una relación significativa entre ambas variables en una empresa de transporte de la provincia de Huancayo, y por Cajavilca (2023), quien también documentó una asociación positiva entre la auditoría de gestión y distintos tipos de

decisiones en el sector restaurantero.

Resulta especialmente revelador que las dimensiones de la auditoría se relacionen de manera diferenciada con los tipos de decisiones. En el caso de las decisiones programadas, se alcanzó un coeficiente de correlación de 0,759, mientras que para las no programadas fue de 0,693. Estas cifras reflejan que, si bien la auditoría contribuye de forma importante en ambos tipos de decisiones, su influencia es más evidente en aquellos contextos donde los procedimientos están previamente definidos. Esta observación coincide con lo señalado por Ramos y Zegarra (2020), quienes sostienen que la auditoría operativa incide directamente en las fases de planificación y organización, elementos esenciales para la gestión de decisiones programadas. Por su parte, Rivera (2018) destaca la necesidad de que la auditoría trascienda el ámbito del control operativo para aportar en los niveles estratégicos, una dimensión que aún requiere mayor desarrollo en la empresa estudiada.

En términos generales, los resultados de esta investigación se alinean con los antecedentes revisados, especialmente con aquellos que destacan el papel de la auditoría como herramienta de gestión orientada al mejoramiento continuo. A diferencia de lo hallado por Pulla (2022), donde se evidenció una carencia estructural en los procesos de auditoría, TyM Quiroz S.A.C. muestra avances en la auditoría de gestión, aunque con debilidades en la etapa de ejecución. A su vez, el estudio reafirma la utilidad de la auditoría como insumo clave para la toma de decisiones, aspecto ampliamente respaldado por Cool-Intriago y Zirufó-Briones (2023), quienes subrayan la necesidad de contar con información confiable y oportuna para minimizar el riesgo organizacional.

En síntesis, la investigación confirma que la auditoría de gestión cumple un rol relevante en la toma de decisiones dentro de TyM Quiroz S.A.C. No obstante, también revela que su impacto puede ser potenciado mediante una mejora fortaleciendo la

capacidad para enfrentar decisiones no rutinarias. La evidencia empírica respalda la necesidad de consolidar una cultura de auditoría más proactiva y vinculada al proceso decisorio,

### 5.3. Contrastación de la hipótesis

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que la estadística inferencial cobra relevancia únicamente cuando se trabaja con muestras representativas, no cuando se estudia a la totalidad de la población. . Esto se debe a que el contraste estadístico de hipótesis se fundamenta en el análisis de muestras con el objetivo de inferir o generalizar conclusiones sobre una población más amplia.

En este sentido, como se dispuso de una población pequeña y fue posible acceder a todos sus integrantes, en tal sentido no resulta necesario aplicar pruebas estadísticas de contraste de hipótesis, por lo que procede a demostrar la hipótesis.

#### 5.3.1. Demostración de la hipótesis general

**Hipótesis general.** La Auditoría de Gestión se relaciona directa y significativamente con la toma de decisiones en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023.

**Tabla 6**

*Correlaciones auditoría de gestión y toma de decisiones (agrupadas)*

Rho de Spearman		Auditoría de gestión (agrupada)	Toma de decisiones (agrupada)
Auditoría de gestión (agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,737
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	50	50
Toma de decisiones (agrupada)	Coeficiente de correlación	,737	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.737, indica una correlación positiva (directa) moderada – alta, entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones, esto significa que una buena toma de decisiones dentro de la empresa está asociada con auditoría de gestión fuerte y viceversa.

La significación bilateral es 0.000, dado que este valor es menor que p valor de 0.05, podemos concluir que la correlación observada no es debida al azar.

Se puede colegir que la auditoría de gestión se convierte en un factor clave para una eficiente toma de decisiones tanto programadas como no programadas.

### 5.3.2. Demostración de las hipótesis específicas

**Hipótesis específica a.** La Auditoría de Gestión se relaciona directa y significativamente con la toma de decisiones programadas, en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca

**Tabla 7**

*Correlaciones auditoría de gestión y toma de decisiones programadas (agrupadas)*

Rho de Spearman		Auditoría de gestión (agrupada)	Toma de decisiones programadas (agrupada)
Auditoría de gestión (agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,759**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	50	50
Toma de decisiones programadas (agrupada)	Coefficiente de correlación	,759**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.759, indica una correlación positiva moderada - alta entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones programadas, esto significa que una buena toma de decisiones programadas dentro de la empresa está asociada con una auditoría de gestión fuerte y viceversa.

La significación bilateral es 0.000, dado que este valor es menor que p valor de 0.05, podemos concluir que la correlación observada no es debida al azar.

Se puede inferir que la auditoria de gestión es un factor fundamental para la toma de decisiones orientadas a la eficiencia operativa y a la conformidad con los procedimientos.

**Hipótesis específica b.** La Auditoría de Gestión se relaciona directa significativamente con la toma de decisiones no programadas, en la empresa TYM Quiroz S.A.C., Cajamarca 2023.

Se puede inferir que la auditoria de gestión es un factor fundamental para la toma de decisiones orientadas a la resolución creativa de problemas y la calidad de la información y análisis.

**Tabla 8**

*Correlaciones auditoría de gestión y toma de decisiones no programadas (agrupadas)*

Rho de Spearman		Auditoría de gestión (agrupada)	Toma de decisiones no programadas (agrupada)
Auditoría de gestión (agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,693**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	50	50
Toma de decisiones no programadas (agrupada)	Coefficiente de correlación	,693**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.683, indica una correlación positiva moderada - alta entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones no programadas, esto significa que una buena toma de decisiones no programadas dentro de la empresa está asociada con una auditoría de gestión fuerte y viceversa.

La significación bilateral es 0.000, dado que este valor es menor que p valor de 0.05, podemos concluir que la correlación observada no es debida al azar.

## CONCLUSIONES

1. Se concluye que existe una correlación directa y significativa, con una asociación moderada – alta, según Rho de Spearman de 0,737, entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones en la empresa TYM Quiroz S.A.C. en Cajamarca, esto significa que una buena toma de decisiones está asociada a una auditoría de gestión fuerte y viceversa, convirtiéndose la auditoría de gestión en un factor clave para una eficiente toma de decisiones tanto programadas como no programadas.
2. La auditoría de gestión en la empresa TyM Quiroz S.A.C., presenta una percepción favorable, se evidencia que es valorada como regular (46%) o fuerte (34%), por la mayoría de los trabajadores. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el 20% aun califica la auditoría de gestión como débil, específicamente se evidencian deficiencias en la fase evaluación e identificación de riesgos potenciales, en la claridad de la metodología para recolección de información, en la falta de claridad en la comunicación de las observaciones y el proceso de cumplimiento de las observaciones.
3. Sobre la toma de decisiones se considera la toma de decisiones como regular (42%) o buena (28%), sin embargo un 30.0% la califique como mala, esto evidencias que existen aspectos críticos que necesitan atención, como las decisiones no programadas que muestran un mayor grado de insatisfacción entre los trabajadores, específicamente respecto a la creatividad al enfrentar problemas no estructurados o no esperados en la empresa y la falta de análisis exhaustivo antes de tomar decisiones en situaciones excepcionales.

4. Existe una correlación directa y significativa, con una asociación moderada – alta, según Rho de Spearman de 0,759, entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones programadas, esto significa que una buena toma de decisiones programadas en la empresa TYM Quiroz S.A.C. en Cajamarca, está asociada a una auditoría de gestión fuerte y viceversa.
5. Existe una correlación directa y significativa, con una asociación moderada – alta, según Rho de Spearman de 0,759, entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones no programadas, esto significa que una buena toma de decisiones no programadas en la empresa TYM Quiroz S.A.C. en Cajamarca, está asociada a una auditoría de gestión fuerte y viceversa.

## RECOMENDACIONES

1. A la Junta directiva de la empresa TYM Quiroz S.A.C. Se recomienda promover prácticas de análisis exhaustivo antes de tomar decisiones en situaciones excepcionales con base en una auditoría de gestión cuyos resultados orienten los procesos, lineamientos y los procedimientos que resulten necesarios a fin de tener elementos suficientes para la toma de decisiones que coadyuven al logro eficiente las metas y objetivos trazadas por la empresa.
2. Al Gerente General de la empresa TYM Quiroz S.A.C. Se recomienda implementar nuevos procedimientos para cada proceso productivo y administrativo de la empresa TYM Quiroz S.A.C. a fin de contar con información oportuna para la toma de decisiones programadas y superar deficiencias como los retrasos innecesarios, el bajo cumplimiento de estándares y regulaciones, asimismo la falta de análisis exhaustivos antes de tomar decisiones en situaciones excepcionales, aspectos que vienen afectando los resultados de la empresa.
3. Al Gerente General de la empresa TYM Quiroz S.A.C.:  
Se recomienda a la empresa TYM Quiroz S.A.C. debe tener como política el desarrollo de la auditoría de gestión, ya que contribuirá a una mejor toma de decisiones por parte de los directivos y de esta manera generar valor a la empresa
4. Al contador de la empresa TYM Quiroz S.A.C. Que los resultados obtenidos a través de los Estados Financieros presenten información relevante y oportuna a fin contribuir a la auditoría de gestión y a la toma de decisiones tanto programadas como no programadas en la empresa TYM Quiroz S.A.C.

## REFERENCIAS

- Almonacid, B., & Rivera, R. (2013). *El control interno como medio de influencia en la toma de decisiones*. Universidad nacional de Huancavelica.  
<http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/290>
- Araujo, M., y Mirabal, M. (2022) *Auditoría de gestión y toma de decisiones en la Empresa Etucsa de la Provincia de Huancayo 2021*. [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana Los Andes]. Repositorio Institucional.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12848/6200>
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoría integral* (11.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Arias, J. & Covinos, M. (2021) *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL.
- Arribasplata, L., & Vásquez, J. (2019). *La auditoría de gestión y su contribución en los procedimientos administrativos de la empresa Servicios múltiples Las Torrecitas S.R.L de la ciudad de Cajamarca, 2017*. [Universidad nacional de Cajamarca]. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/1091>
- Association, A. A. (2011). Definición de auditoría. *American Accounting Association*.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making* (8th ed.). Wiley.
- Cajavilca L., (2023) *Auditoria de gestión y la toma de decisiones en el restaurante ViaVia café Ayacucho SAC, 2022*. [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana de Ciencias e Informática] Repositorio Dspace.  
<https://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/1005>
- Calero, J. (2016). *La auditoría de gestión como herramienta de análisis de los objetivos empresariales y del grado de economía, eficiencia y eficacia*.

<https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/eficacia.html>

- Cepeda, A. (1997). *Auditoría y Control Interno*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Contraloría General de la República. (2022). Manual de auditoría de cumplimiento. CGR.
- Cool-Intriago, A., & Zirufó-Briones, B., (2023). Impacto de la auditoría de gestión en la toma de decisiones administrativas en empresas comerciales. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3), 440-455 <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1741>
- Covey, S. R. (2004). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.
- Crisóstomo, A., & Herrera, R. (2018). *Metodología de toma de decisiones para la selección de subcontratos en la industria de la construcción*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Cubero T. (s.f.) *Manual de auditoría de gestión Enfoque empresarial y de riesgos*. Casa Editora – Universidad de Azuay
- De Armas, G. (2008). *Auditoría de Gestión conceptos y métodos*. La Habana – Cuba: Editorial Félix Valera.
- Dextre, J., & Del Pozo, R. (2006). Administración: ¿Control de Gestión o Gestión de Control? 21. <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. HarperBusiness.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. [Una Teoría de la Efectividad del Liderazgo]. McGraw-Hill.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill Educación.
- Hurtado, I. y Toro, G. (2001). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio* (4ta ed); Episteme
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kast, F. (1979.). *Administración de las organizaciones*. Editorial Mc Graw-Hill.
- Klein, G. (1999). *Sources of power: How people make decisions*. MIT Press.
- Koontz, C. (06 de Abril de 2014). *Toma de Decisiones*. Universidad Cultural.  
<https://docplayer.es/61284935-Toma-de-decisiones-autor-koontz-weihrich-cannice.html>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (Vol. 14va). México: McGraw-Hill Educación.
- Lindblom, C. E. (1959). *The Science of Muddling Through* [La Ciencia de "salir del paso"]. *Public Administration Review*.
- Maldonado, E. (2001). *Auditoría De Gestión*. (4a ed.) Luz de América.
- Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572–580.
- Palomino Bonilla, L., & Vega Lazo, I. (2015). *Auditoria de gestion al area de recursos humanos de la empresa ICYCON Peruana E.I.R.L de la ciudad de Huancavelica*. Huancayo – Perú [Universidad Nacional del Centro del Perú.]
- Peralta, P. (2013). *Auditoria empresarial*. <https://utel.edu.mx/blog/rol-personal/auditoria-empresarial/>
- Pulla, M. (2022) Auditoría de gestión como instrumento para la toma de decisiones en Gonzaga y Rodríguez Cia. Ltda. de Machala. [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Machala]. Repositorio Digital de la UTMACH.

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/20577>

- Ramos R., y Zegarra, K. (2020) *La auditoría operativa y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa Transparencia Integral de Desarrollo S.R.L. distrito de Bambamarca, Cajamarca, 2019*. [Tesis de Grado, Univerisdad Privada del Norte]. <https://core.ac.uk/download/427410164.pdf>
- Rivera, L. (2018) Auditoria de Gestión como Instrumento en la Decisión Gerencial. *Gestión En El Tercer Milenio*, 21(41), 35-42.  
<https://doi.org/10.15381/gtm.v21i41.15420>
- Sancho Álvarez, C., González Such, J., & Bakieva, M. (2014). PSPP. *Correlación bivariada. Coeficiente de Pearson*. Departamento Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universitat de València.  
<http://www.uv.es/innovamide/14u/PSPP/pspp09/pspp09.wiki>
- Schroeder, R., Susan, M. G., & Johny, R. (2001). *Administración de Operaciones, Toma de Decisiones en función de las Operaciones* (3ra ed.). McGraw Hill.
- Simon, H. A. (1982). *El comportamiento administrativo: Estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*. Economía de la empresa - Aguilar.
- Stoner, F., & Gilbert. (1996). *El control como fase del proceso administrativo*.  
[https://www.gestiopolis.com/el-control-como-fase-del-proceso-administrativo/#:~:text=SinembargoStoner20\(1996\),610](https://www.gestiopolis.com/el-control-como-fase-del-proceso-administrativo/#:~:text=SinembargoStoner20(1996),610).
- Velasco Burgos, B. M., Cárdenas García, M., & Cañizares Arévalo, J. J. (2021). *Proceso de auditoría financiera: teoría y aplicación*. Ecoe Ediciones.
- Zapata Sánchez, P. (2011). *Contabilidad General* (Séptima ed.). Colombia: McGraw-Hill -Interamericana.

## APÉNDICES

## Apéndice A

### Instrumento de recolección de información

Estimado Colaborador: La presente encuesta tiene por objetivo conocer su percepción sobre la auditoría de gestión y la toma de decisiones en la empresa TYM Quiroz S.A.C.,

**Instrucciones.** La encuesta es anónima y aplicada para una investigación de carácter académico para lo cual le agradeceremos su colaboración respondiendo el cuestionario que se detalla a continuación.

**Indicaciones.** Marque con una **X** la respuesta que considere correcta de acuerdo con su grado de acuerdo con cada ítem.

#### Cuestionario para la variable auditoría de gestión

Nº	ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El personal de la organización tiene un conocimiento adecuado de los instrumentos de gestión utilizados en las operaciones					
2	Se reconoce y utiliza efectivamente los instrumentos de gestión disponibles para mejorar la eficiencia y efectividad de los nuestros procesos					
3	En la organización se identifica claramente las necesidades y expectativas de los clientes al prestar servicios					
4	El proceso de identificación de áreas de mejora en la prestación de servicios es efectivo y se lleva a cabo con regularidad					
5	En la organización se identifica claramente cada paso del flujo de operaciones en nuestros procesos					
6	La documentación del flujo de operaciones se realizan de manera precisa y detallada					
7	En la organización se identifica de manera efectiva los riesgos potenciales en nuestras operaciones					
8	El proceso de evaluación y priorización de riesgos en la organización es sistemático y riguroso					
9	Para la revisión de los sistemas operativos e información de la entidad se toma en cuenta leyes y normas de manera adecuada					
10	Para la revisión de los sistemas operativos e información de la entidad tiene en cuenta los estatutos y reglamentos internos de manera adecuada					

Nº	ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11	En la organización realiza evaluaciones con regularidad del control interno en la gestión					
12	Las evaluaciones del control interno la organización identifican áreas de mejora y riesgos potenciales para la gestión					
13	Se brinda información completa y precisa cuando lo requieren en un proceso de revisión de los procesos operativos					
14	En la organización se tiene una metodología clara y consistente para la recolección de información en la en la obtención de evidencias					
15	En la organización se comunica de manera clara y oportuna las deficiencias del control interno					
16	En la organización se proporciona información detallada y comprensible sobre las deficiencias del control interno identificadas					
17	Las observaciones de la revisión de los sistemas operativos e información de se comunican de manera estructurada y fácil de entender					
18	Las observación por la revisión de los sistemas operativos e información de la entidad son relevantes y reflejan las áreas de mejora					
19	Las conclusiones y recomendaciones de la revisión de los sistemas operativos e información de la entidad son comunicadas con claridad					
20	Las recomendaciones de la revisión de los sistemas operativos e información de la entidad son prácticas y pueden ser implementadas por la organización					
21	En la organización se realiza un seguimiento regular y sistemático de las observaciones de la revisión de los sistemas operativos e información de la entidad					
22	Existe un proceso claro y definido para verificar el cumplimiento de las recomendaciones de la revisión de los sistemas operativos e información de la entidad					
23	Las recomendaciones de la revisión de los sistemas operativos e información de la entidad son monitoreadas para asegurar su implementación					
24	Se brinda el apoyo necesario a los responsables de implementar las recomendaciones de la revisión de los sistemas operativos e información de la entidad					

### Cuestionario para la variable toma de decisiones

	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
25	Las decisiones rutinarias en la organización se toman de manera rápida y eficiente					
26	Las decisiones programadas están basadas en reglas claras para minimizar los riesgos					
27	Las decisiones rutinarias siguen consistentemente los procedimientos y políticas establecidos por la organización					
28	Las decisiones programadas cumplen con los estándares operativos y regulaciones necesarias					
29	En la organización se fomenta la creatividad al enfrentar problemas no estructurados o no esperados.					
30	En la organización se valoran y se implementan ideas innovadoras al tomar decisiones no programadas					
31	La organización utiliza información confiable y oportuna para la toma de decisiones en situaciones no programadas					
32	En la organización se realiza un análisis exhaustivo antes de tomar decisiones en situaciones excepcionales					

*Fecha .....*

*Gracias por su colaboración*

## Apéndice B

### Fiabilidad del instrumento

**Tabla B1**

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	15	100,0

**Tabla B2**

Estadísticas de fiabilidad cuestionario global

Alfa de Cronbach	N de elementos
,959	32

**Tabla B3**

Estadísticas de fiabilidad auditoría de gestión

Alfa de Cronbach	N de elementos
,950	24

**Tabla B4**

Estadísticas de fiabilidad toma de decisiones

Alfa de Cronbach	N de elementos
,946	24

El instrumentos tanto a nivel global como a nivel de cada variable muestran altos niveles de consistencia interna, lo que respalda su validez como herramientas de medición en el contexto del estudio. Coeficientes mayores a 0,90 significan consistencia interna, siendo el instrumento apto para su aplicación. (véase anexo 1)

## Apéndice C

### Escala de baremos para las variables y dimensiones

**Tabla C1**

Escala de baremos para la variable auditoría de gestión y dimensiones

	Débil	Regular	Fuerte
<b>Auditoría de gestión</b>	de 24 a 56	de 57 a 88	de 89 a 120
Conocimiento preliminar	de 6 a 14	de 15 a 22	de 23 a 30
Planificación	de 4 a 9	de 10 a 15	de 16 a 20
Ejecución	de 4 a 9	de 10 a 15	de 16 a 20
Comunicación de resultados	de 6 a 14	de 15 a 22	de 23 a 30
Seguimiento	de 4 a 9	de 10 a 15	de 16 a 20

**Tabla C2**

Escala de baremos para la variable toma de decisiones y dimensiones

	Mala	Regular	Buena
<b>Toma de decisiones</b>	de 8 a 19	de 20 a 29	de 30 a 40
Toma de decisiones programadas	de 4 a 9	de 10 a 15	de 16 a 20
Toma de decisiones no programadas	de 4 a 9	de 10 a 15	de 16 a 20

**ANEXOS**

**Anexo 1.** Escala de valoración del coeficiente alfa de Cronbach

## Escala de valoración del Alfa de Cronbach

Coeficiente	Interpretación
$\geq 0.90$	Excelente
0.8 – 0.89	Buena
0.7 – 0.79	Aceptable
0.6 – 0.69	Cuestionable
0.5 – 0.59	Pobre
$< 0.50$	Inaceptable

*Nota.* Escala propuesta por Oviedo y Campo-Arias (2005).

**Anexo 2.** Escala de valoración del coeficiente Rho de Spearman

Escala de valoración del coeficiente de correlación

<b>Rangos</b>	<b>Valoración</b>
1	Perfecta
0,81 - 0,99	Alta
0,61 - 0,80	Moderada - alta
0,41 - 0,60	Moderada
0,21 - 0,40	Moderada - baja
0,01 - 0,20	Baja
0	Nula

Notal Escala propuesta por Sancho et al. (2014)