

# **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Contaduría Pública



## **Guía de Procedimientos Para el Desarrollo de la Auditoría de Gestión en las Empresas Industriales de El Salvador. Enfoque “Auditoría Interna”**

Trabajo de Graduación Presentado Por :

**Roberto Carlos Alvarado Flores  
Gabriela Quijano de Alas  
Melvin Galileo Rivera Meléndez**

Para optar al Grado de:

**Licenciado en Contaduría Pública**

Diciembre de 2000.

San Salvador,

El Salvador,

Centro América.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA : Dra. María Isabel Rodríguez.

Secretario General : Licda. Lidia Margarita Muñoz.

Decano de la Facultad  
de Ciencias Económicas : Msc. Roberto Enrique Mena.

Secretario de la Facultad  
de Ciencias Económicas : Lic. Santos Saturnino Serpas.

Asesores : Lic. Carlos Roberto Gómez Castaneda.  
Lic. Santiago René Hernández.

Tribunal Examinador : Lic. Alvaro Edgardo Calero Rodas.  
Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.  
Lic. Carlos Roberto Gómez Castaneda.

Diciembre de 2000.

San Salvador,

El Salvador,

Centro América.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios Todopoderoso por haberme permitido alcanzar este triunfo, que siempre me ilumino el camino brindándome la sabiduría y fortaleza necesaria para coronar con éxito el objetivo alcanzado.

A mis padres Santos Isabel de Alvarado Y Fredy Esteban Alvarado, quienes me brindaron su amor y apoyo incondicional y son la fuente de inspiración para poder alcanzar el éxito en todas las etapas de mi vida.

A mis hermanos Dinora, Eduardo, Fredy e Isabel quienes me brindaron su incondicional apoyo moral en la consecución de la meta propuesta.

A mis compañeros de grupo Gabriela y Melvin por mostrarme verdadera comprensión y apoyo durante todo el proceso de la realización del trabajo.

Al tribunal examinador Lic Alvaro Edgardo Calero Rodas, Lic Mauricio Ernesto Magaña y Lic. Carlos Roberto Gómez Castaneda por brindarnos sus asesorías incondicionales y orientación enseñándonos a lograr las metas con verdadero esfuerzo, dedicación voluntad y esmero.

A María Mélida Quijano quien nos proporciono su ayuda incondicional y desinteresadamente ayudándonos a culminar con éxito nuestra carrera.

A mis compañeros de trabajo y amigos por su comprensión y cariño, mostrándome su apoyo moral en cada momento, para poder culminar con éxito mi carrera.

**ROBERTO CARLOS ALVARADO FLORES**

A Dios y la Virgen Santísima por haberme permitido alcanzar mis estudios, a mis padres Vivian Quijano Palacios y María Luisa de la Paz Márquez de Quijano por darme todo su amor, apoyo e inculcarme el deseo de superación, a mi esposo José Orlando Alas por su paciencia y apoyo durante mi preparación, a mi Hijo José Rolando Alas Quijano quien fue mi mayor inspiración.

Al Sr. Donato Flores Rodríguez por haberme dado la oportunidad en su empresa, apoyo y comprensión.

A mis hermanos, Asesores, Amigos y todas las personas que contribuyeron en mi formación académica.

**GABRIELA QUIJANO DE ALAS**

Primeramente doy gracias a Dios por haberme dado vida, salud y la fortaleza necesaria para lograr la meta, a mis padres Jesús Meléndez de Rivera y José Galileo Rivera, a todos mis hermanos por brindarme su apoyo y comprensión incondicional durante todo el tiempo de estudios y a todas las personas que de una u otra forma me ayudaron para culminar con éxito mi carrera.

**MELVIN GALILEO RIVERA MELÉNDEZ**

# CONTENIDO

RESUMEN		i
INTRODUCCION		iv
<b>CAPITULO I</b>		
1.	MARCO TEORICO	
1.1	Origen y desarrollo de la Auditoría en El Salvador	1
1.2	Clasificación de la Auditoría	3
1.3	La Auditoría de Gestión	
1.3.1	Evolución de la Auditoría de Gestión	6
1.3.2	Naturaleza de la Auditoría de Gestión	10
1.3.3	Definiciones	11
1.3.4	Características de la Auditoría de Gestión	14
1.3.5	Importancia de la Auditoría de Gestión	15
1.3.6	Diferencia con algunos tipos de auditorías	17
1.3.7	Ventajas de la Auditoría de Gestión	17
1.3.8	Objetivos de la Auditoría de Gestión	20
1.3.9	Alcance de la Auditoría de Gestión	21
1.3.9.1	Alcance dentro del Proceso Administrativo	22
1.3.9.2	Alcance de su Examen	25
1.3.9.3	Precisión del Alcance	26

1.3.10	Aspectos Técnicos de la Auditoría de Gestión	28
1.3.11	Declaraciones Internacionales sobre Contabilidad de Gestión	33
1.3.12	Perfil del Auditor para Desarrollar la Auditoría de Gestión	35
1.3.13	Proceso de la Auditoría de Gestión	
1.3.13.1	Generalidades de la Planeación de la Auditoría de Gestión	44
1.3.13.2	Generalidades sobre la Ejecución del Trabajo de la Auditoría de Gestión	48
1.3.13.3	Generalidades sobre el Informe de la Auditoría de Gestión	55
1.4	La Auditoría de Gestión en Empresas Industriales, Etapas de Aplicación	
1.4.1	Metodología para Recabar los Hechos	59
1.4.2	Hechos a Recolectar	60
1.4.3	Análisis de los Hechos	63
1.4.4	Examen de la Documentación	63
1.4.5	Diagnóstico Preliminar	64
1.4.6	Análisis de las Áreas Críticas	64
1.4.7	Análisis del Informe Preliminar	65
1.4.8	Presentación del Informe Final	66
1.4.9	Conclusiones y Recomendaciones	67

## CAPITULO II

### 2.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1	Tipo de Estudio	68
2.2	Universo	68
2.3	Selección de la Muestra	69
2.3.1	Elementos de la Muestra	69
2.4	Recopilación de la Información	72
2.4.1	Investigación Bibliográfica ó Documental	72
2.4.2	Investigación de Campo	72
2.5	Tabulación de Datos Recolectados	73
2.6	Análisis e Interpretación de la Información	73

## CAPITULO III

3.	DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO	
3.1	Conocimiento Sobre la Auditoría de Gestión	75
3.2	Capacitación	78
3.3	Aplicación de la Auditoría de Gestión	81

## CAPITULO IV

4.	PROPUESTA DE UNA GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA REALIZACION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN	
4.1	Esquema del proceso de la Auditoría de Gestión	87

4.2	Enfoque General de la Auditoría de Gestión.	88
4.3	Memorándum de Planeación para la Auditoría de Gestión	89
4.4	Atributos para la evaluación de la visión y misión de la Entidad	90
4.5	Atributos para la evaluación de los Factores de Riesgo	91
4.6	Estructura Organizativa de la Entidad	94
4.7	Cuestionarios de Control Interno	95
4.8	Cuadro de Evaluación Área de Organización	105
4.9	Cuadro de Evaluación Área de Mercadeo y Ventas	106
4.10	Cuadro de Evaluación Área de Finanzas	107
4.11	Cuadro de Evaluación Área de Personal	108
4.12	Cuadro de Evaluación Área de Producción	109
4.13	Cuadro de Evaluación Área de P.E.D.	110
4.14	Informe de Control Interno de Gestión	111
4.14	Programas de Auditoría de Gestión	112
4.17	Informe de Auditoría de Gestión	146
4.18	Estructura del Informe de Auditoría de Gestión	146

## CAPITULO V

5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1	Conclusiones	147
5.2	Recomendaciones	149

**ANEXOS**

“ A “ Modelos de Cédulas para la Ejecución de la Auditoría de Gestión.	1
“ B ” Listado de empresas industriales ubicadas en el Boulevard del Ejercito Nacional del Municipio de Soyapango proporcionado por la ASÍ.	41
“ C “ Cuestionario dirigido al personal de la unidad de auditoría interna de empresas industriales	42
“ D “ Cronograma de Actividades.	59
“ E “ Hoja Control de Tiempo.	60
“ F “ Informe de Auditoría de Gestión	61



## RESUMEN

En la actualidad los cambios estructurales que van surgiendo en las empresas específicamente en el sector industrial, crea la necesidad de vigilar la gestión en sus aspectos organizativos, administrativos, operativos y financieros de tal manera que se obtenga mayor eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de sus operaciones. La apertura de nuevos mercados tanto nacionales e internacionales y los niveles de competitividad que tienen que alcanzar, conlleva a las empresas a adoptar responsabilidades más grandes para lograr sus metas y objetivos, ante tal situación y con el fin de controlar y administrar de una forma más eficiente sus recursos, obliga a mejorar y ampliar sus controles requiriendo los servicios de una persona especializada que tenga los conocimientos adecuados para poner en práctica el uso de una técnica especializada como lo es la auditoría de gestión dentro de la organización, es aquí donde el rol del auditor interno tiene que tomar una nueva visión ante las expectativas que se van generando y formar parte del crecimiento y desarrollo de la entidad.

En consideración a lo anterior, el presente trabajo consistió en diagnosticar la aplicación de la auditoría de gestión en las empresas industriales, que tiene como objetivo mejorar la estructura organizativa, procedimientos, políticas, estrategias y procesos de la entidad; además si los auditores internos poseen las herramientas y conocimientos suficientes para su desarrollo.

Se ha realizado una síntesis del marco teórico partiendo de una reseña histórica del origen de la auditoría en El Salvador, exponiendo el concepto general de la auditoría y la clasificación de la misma. Además una breve descripción de la evolución de la auditoría de gestión, su definición, características y objetivos que persigue; tipificando las ventajas y diferencias

que se enmarcan con otros tipos de auditorías, para terminar con la exposición del ciclo de la auditoría de gestión, como lo son las etapas de la planeación, ejecución e informe de la misma.

En cuanto a la metodología de la investigación fue la siguiente: el tipo de estudio desarrollado está basado en el paradigma hipotético-deductivo, el cual permite realizar análisis a partir de datos estadísticos efectuando un estudio exploratorio, para la definición del universo se solicitó a la Asociación Salvadoreña de Industriales un listado de empresas asociadas a la misma, ubicadas en el Buolevard del Ejercito Nacional en el Municipio de Soyapango, se seleccionó la muestra por medio de la aplicación de la fórmula estadística para población finita.

La recopilación de la información que consta en el trabajo se realizó en forma bibliográfica y de campo; las técnicas utilizadas fueron la investigación documental que consistió en la consulta de libros y textos sobre el tema y la investigación de campo que se llevó a cabo a través de entrevistas y cuestionarios orientados en el conocimiento real de las empresas industriales en cuanto a la aplicación de la auditoría de gestión.

Mediante los resultados obtenidos se elaboró un diagnóstico de la situación actual de la aplicabilidad de la auditoría de gestión en las empresas industriales, segmentando en tres apartados que son:

1. El conocimiento sobre la auditoría de gestión.
2. Capacitación
3. Aplicación de la auditoría de gestión.

Destacando que el 54% de la población encuestada no posee conocimientos de la auditoría de gestión, el 75% de las empresas industriales encuestadas no

realizan la etapa de la planeación de la auditoría de gestión y el 92% de dichas entidades no capacita a su personal para realizar este tipo de trabajo.

Por lo anterior, se presenta una guía de procedimientos que sirva como herramienta para el desarrollo de la auditoría de gestión a todo el personal que ejerce la auditoría interna en las empresas industriales, partiendo de un esquema de las fases de la misma, presentando un modelo del memorándum de planeación, cuestionarios de control interno, programas de auditoría para las áreas operativas de organización, mercadeo y ventas, finanzas, producción y procesamiento electrónico de datos, incluyendo diferentes tipos de cédulas de papeles de trabajo a utilizar para el desarrollo de este tipo de auditoría y modelos de informe.

Como producto de la investigación se concluye que en su mayoría los auditores internos de las empresas industriales desconocen la aplicación, ventajas y beneficios que ofrece la auditoría de gestión, limitándose a realizar una auditoría financiera, por lo que recomendamos cambiar la orientación de la auditoría y no enmarcarse al examen de Estados Financieros sino dando prioridad a las áreas de gestión evaluándolas mediante parámetros de rendimiento de eficiencia, eficacia y economía a fin de medir la capacidad competitiva de la entidad.

## I N T R O D U C C I O N

La elaboración de este documento se enmarca en el entorno de los servicios que presta el auditor interno ante las necesidades que se presentan en las empresas industriales para controlar y utilizar de una forma más eficiente y eficaz sus recursos financieros, humanos y económicos; a fin de detectar deficiencias en la organización que permitan lograr el cumplimiento de los objetivos, metas, políticas y procedimientos de dichas entidades. Pues con la apertura de nuevos mercados las organizaciones para obtener un alto crecimiento económico tienen que ofrecer sus productos con requisitos mínimos de calidad que les permita competir tanto en el mercado nacional como internacional dándole un rol empresarial diferente a la gestión.

Este nuevo rol empresarial e institucional las ha obligado a la búsqueda de nuevos mecanismos para aumentar la productividad de sus bienes basados en la competitividad del mercado.

Como una respuesta a lo anterior y considerando que una de las funciones principales de la auditoría interna es la gestión, vigilar el cumplimiento de los reglamentos internos de la empresa y de esa forma dar un mayor apoyo a todos los miembros de la organización. La auditoría a través de su evolución ha demostrado un gran dinamismo evolucionando oportunamente en respuesta a los cambios que van presentándose en su entorno y en el de las organizaciones a las cuales sirve. Con la rapidez en el cambio la auditoría de gestión debe estar debidamente preparada a fin de anticiparse a las necesidades que se presentan en su contexto.

A continuación en el presente trabajo se resume el contenido que lo conforma:

El capítulo primero, recopila la teoría más relevante sobre el tema, iniciando con el origen y desarrollo de la auditoría en El Salvador, continua con el origen, evolución y alcance de la auditoría de gestión; así como las generalidades en la ejecución del trabajo y el informe final.

El capítulo dos describe la metodología de la investigación empleada partiendo del tipo de estudio, universo, selección de la muestra, siguiendo con la definición de los elementos de la muestra hasta llegar al análisis e interpretación de la información obtenida.

En el capítulo tercero se expone el diagnóstico de la investigación que se obtuvo de realizar encuestas a los auditores internos de las empresas industriales, a través del cual se evaluó la aplicación de la auditoría de gestión en dichas entidades.

El capítulo cuarto expone una guía de procedimientos en la cual se diseña un esquema del proceso de la auditoría de gestión, iniciando con la planeación, continuando con la ejecución y finalizando con la elaboración del informe.

El capítulo cinco plantea el producto entero de la investigación, donde se presentan las conclusiones y recomendaciones, que se plasman del estudio general del tema.

# CAPITULO I

## 1. MARCO TEORICO

### 1.1 Origen y Desarrollo de la Auditoría en El Salvador.

La auditoría, se puede decir que tiene su origen en el año de 1940, cuando por decreto número 57 de fecha 15 de octubre, publicado en el Diario Oficial número 233, emitido por el gobierno se logra reglamentar el ejercicio de la profesión del Contador Público Certificado como auditor externo, un mes antes se estableció al Consejo Nacional de Contadores Públicos, para vigilar las funciones del Contador Público, este consejo, al que según el Art. 5 del mencionado decreto No. 57 otorgaba ciertas facultades, de las que se transcriben a continuación las más importantes:

1. Conceder los certificados para el ejercicio de las funciones del Contador Público.
2. Determinar, con la aprobación del Poder Ejecutivo, las reglas de ética profesional.

El Decreto Legislativo No. 57 fue reformado por medio del Decreto Legislativo No. 13, Diario Oficial No. 61 del 17 de marzo de 1941. En su reforma otorgaba otras facultades al Consejo Nacional de Contadores, tales como extender constancias a ayudantes de Contador Público Certificado, así como suspender estas cuando a juicio del consejo, aquellos a quienes se les había extendido no hubieren observado la conducta debida.

Con fecha 26 de marzo de 1941, se decretaron las reglas de Ética Profesional para los Contadores Públicos Certificados, publicado en el diario oficial No. 72 del 29 de marzo de 1941. En el Diario Oficial No. 111 del 22 de mayo del mismo, se publicó el decreto No. 8 que contenía el reglamento de la Ley del Ejercicio de las funciones del Contador Público.

En el Diario Oficial No. 130 del 26 de junio de 1942, el Art. 15 prorroga los efectos de la ley del ejercicio de las funciones del Contador Público, hasta el 23 de Octubre de 1943, en el sentido de que los ayudantes podrían ser cualquier persona con conocimientos contables.

El 6 de Diciembre de 1943, se emitió el Decreto Legislativo No. 91, Diario Oficial No. 276 reformando nuevamente el Decreto Legislativo No. 57 mencionado anteriormente, en el que se facultaba al consejo para extender el certificado del cual se habla en la fracción primera del Art. 5 de la ley del ejercicio de las funciones del Contador Público, a todo profesional de la Contaduría Pública, que de manera continua, con honradez y decencia haya ejercido la profesión de Contador Público durante más de tres años, siempre que lo solicitara al Consejo Nacional de Contadores Públicos antes del 1º de Enero de 1950, comprobando además en la forma reglamentaria, que concurren en su persona las condiciones indicadas en los apartados a.c. y del art. 6 de la referida ley, además en su art. 4, concedida de hecho la calidad de Contadores Públicos Certificados a las personas que hubieren sido designadas para llenar las vacantes del consejo después de tres años de ejercer tal cargo.

El 24 de Noviembre de 1967, por medio del Decreto Legislativo No. 510 publicado en el Diario Oficial No. 225, se autorizó al Ministerio de Educación para otorgar la calidad de Contadores Públicos Certificados

durante un año a partir de la vigencia del Decreto de acuerdo a los requisitos que menciona este en su art. 2 del 12 de Diciembre de 1968, se publicó el Decreto Legislativo No. 241 en el Diario Oficial No. 56, prorrogando por un año más el Decreto Legislativo No. 510, antes mencionado.

Con fecha 31 de Julio de 1970, se publicó en el Diario Oficial No. 140, Decreto Legislativo No. 671, que entro en vigencia a partir del 1º de Abril de 1971, el cual derogaba el Código de Comercio de 1904. En el nuevo código en su art. 290 se estableció en definitiva los requisitos para desempeñar la función del Auditor y este mismo código, derogó todas las disposiciones anteriores relativas a las actividades del Contador Público Certificado.

El 1º. de Abril de 2000 entra en vigencia el Decreto 828 que establece la Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría, cuyo objetivo principal es el de regular el ejercicio de la profesión de la Contaduría Pública, la función de auditoría y los derechos y obligaciones de las personas naturales y jurídicas que la ejerzan.

## **1.2 Clasificación de la Auditoría.**

### **Concepto General :**

La auditoría: es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Institute of Internal Auditors The, Statement of Responsibilities of Internal Auditing, IIA, E.U.A. , 1981, traducción libre. Tal pronunciamiento, la fuente de referencia lo considera como Naturaleza de la Auditoria Interna.



La auditoría se clasifica dependiendo del área a auditar o trabajo a realizar en las diferentes entidades, es por eso que a continuación se mencionan algunas clasificaciones:

### **CUADRO No. 1 CLASIFICACION DE LA AUDITORIA**

<b>CLASIFICACION</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<p><b><u>POR SU AMBITO:</u></b> Auditoría Interna:</p>	<p>Es la auditoría que realiza el personal adscrito a la propia dependencia o entidad. Su importancia radica en que se constituye en el instrumento de control interno que revisa, analiza, diagnostica y evalúa el funcionamiento de otros controles, proporcionando a los responsables de la dirección y operación, información que contribuya sobre el resultado de su gestión y propiciando, en su caso, la adopción de medidas que tiendan a mejorar la eficiencia en la administración de los recursos, así como la eficacia en el logro de las metas y objetivos asignados.</p>
<p>Auditoría Externa:</p>	<p>Tradicionalmente se ha identificado a la auditoría externa como la practicada por contadores públicos independientes a las entidades, con objeto de emitir una opinión sobre la situación financiera y resultados de operación que guarda el ente auditado.</p> <p>Aunque la auditoría externa no se circunscribe únicamente a los profesionales referidos ya que en muchas ocasiones se recurre a especialistas en otras</p>

## CUADRO No. 1 CLASIFICACION DE LA AUDITORIA

CLASIFICACION	DESCRIPCIÓN
<p><b><u>POR SU TIPO:</u></b></p> <p>Auditoría Operacional:</p> <p>Auditoría Financiera:</p> <p>Auditoría Administrativa:</p>	<p>materias que no guardan ninguna relación laboral con la dependencia o entidad auditada, y que tampoco son Contadores Públicos Independientes y emitan una opinión o dictamen sobre los resultados de su trabajo.</p> <p>Comprende el examen de la eficiencia obtenida en la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura organizacional y los sistemas de información.<sup>2</sup></p> <p>Es aquella que comprende el examen de las transacciones, operaciones y registros financieros con objeto de determinar si la información financiera que se produce es confiable, oportuna y útil en el caso de la auditoría de estados financieros o externa financiera, es el contador público independiente quien emite el dictamen correspondiente.</p> <p>Acción utilizada para verificar, evaluar y promover el cumplimiento de los factores o elementos del proceso administrativo implantados a seguir en las dependencias y entidades que conforman el sector.</p>

<sup>2</sup> Auditoria VI Juan Ramón Santillana González, 2ª reimpresión 1998

## CUADRO No. 1 CLASIFICACION DE LA AUDITORIA

CLASIFICACION	DESCRIPCIÓN
<p>Auditoría de Legalidad:</p> <p><b><u>POR SU CONTEXTO:</u></b></p> <p>Auditoría Integral:</p>	<p>Tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad, en el desarrollo de sus responsabilidades, funciones y actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que le sean aplicables (leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, circulares, normativa, etc.).</p> <p>Es el proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un período determinado, evidencia relativa a la información financiera, al comportamiento económico y al manejo de una entidad, con el propósito de informar sobre el grado de correspondencia entre aquellos y los criterios o indicadores establecidos o los comportamientos generalizados.<sup>3</sup></p>

### 1.3 LA AUDITORIA DE GESTION.

#### 1.3.1 Evolución de la auditoría de gestión.

El origen más remoto de la auditoría de gestión se ubica con el advenimiento de la actividad comercial, cuando un productor o comerciante

<sup>3</sup> Reingeniería y Gestión Empresarial, Dr. Yanel Blanco Luna.

ante la realidad de no poder cubrir o abarcar todo un rango de intervención personal sobre sus procesos productivos o comerciales se ve en la necesidad de contratar o allegarse de personas capacitadas y de su confianza para que actúen en representación o por cuenta de aquel, es decir estas personas deben actuar como propietarias de la compañía y es aquí donde se han ideado nuevas formas de supervisar, controlar y crear nuevos mecanismos para la obtención de una confianza total, pues con la auditoría de gestión se busca la obtención eficaz, eficiente y económica de las diferentes organizaciones.

Con el transcurso del tiempo, las empresas se han desarrollado y los dueños encargados de dirigir las se han visto en serios problemas para mantener el control sobre sus operaciones, obligándolos a delegar responsabilidades y autoridad, en numerosos niveles de supervisión con el establecimiento de un sistema de control interno que asegurara que las políticas y procedimientos establecidos se estuvieran realizando como fueron previstos; es así como nace la auditoría interna con la función principal de asegurar a los dueños y administradores que las operaciones internas estaban funcionando de un modo adecuado.

El surgimiento de la auditoría de gestión se da como una necesidad de la auditoría interna, donde la revisión del auditor interno no se enmarca simplemente al examen de Estados Financieros, sino que a la aplicación de técnicas de análisis y evaluación de actividades no financieras, caracterizándose por el enfoque y la orientación del trabajo. Para el desarrollo de la auditoría de gestión, el auditor debe actuar como el dueño del negocio, de los beneficios que le genera y antes de recomendar un cambio o criticar una operación, debe preguntarse qué haría si el negocio fuese realmente suyo.

Pues es el momento de crear un nuevo sistema de supervisión para que el dueño o administrador extienda su control y vigilancia a través de la ayuda que le puede proporcionar en esta área, la auditoría de gestión a la administración; permitiendo lograr economía, eficiencia de todas sus áreas operacionales.

Prácticamente desde que se vislumbro la teoría económica capitalista, enfocada al estudio del proceso administrativo: planificación, organización y control, se ha tratado el tema de auditoría interna, ubicándola cada autor en la fase del control, para citar ejemplos se han seleccionado las siguientes concepciones: por sus actividades básicas de medición y evaluación de la eficacia de controles de organización, la auditoría interna es, en sí misma, un importante recurso de control administrativo. <sup>4</sup>

En las últimas décadas se ha generalizado más el tema de auditoría interna, refiriéndose cada autor en distinta forma, dependiendo del sistema que se estudia, se tiene por ejemplo: La administrativa y operativa, que pueden considerarse como practicadas a la estructura del control interno de los sistemas que conforman una entidad; a este conjunto de auditorías se le denominara auditoría interna integral.

Fue hasta en 1947 que el Instituto Internacional de Auditoría publicó en su declaración “Las Responsabilidades de los Auditores Internos “ que la auditoría interna se ocupaba principalmente de problemas contables y financieros, pero que también sería apropiado que tratara con asuntos de naturaleza operativa para determinar hasta qué grado se estaban cumpliendo las políticas y procedimientos para el logro de las metas.

En 1957 se publicó otra declaración por la misma institución donde sostienen que la auditoría interna es una actividad de valoración independiente dentro de una organización para la revisión de las actividades contables, financieras, así como otras operaciones. Finalmente en 1971, se adoptó el concepto sobre la responsabilidad del auditor interno, como “La revisión de Operaciones como un Servicio a la Dirección.”

En 1978 se publica el alcance de la auditoría interna, el cual comprende tanto auditorías de cumplimiento simples como otras más complejas de programas y misiones, basándose en los siguientes puntos:

- La confiabilidad e integridad de la información.
- El cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones.
- La salvaguarda de los activos.
- La utilización económica y eficaz de los recursos.
- El logro del cumplimiento de los objetivos y metas establecidas para las operaciones o programas.

El tema de auditoría interna no escapa del conjunto de ideas fundamentales del sistema capitalista, pues los autores que han escrito sobre el mismo, cuando definen el papel que desempeña un auditor interno en la empresa, lo relacionan con la obtención de mayores utilidades. Asimismo ayuda a la dirección de la empresa, a tener mejores controles de las operaciones que pueden incrementar las utilidades como fruto de mejores decisiones.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> John J. Willingham y D.R. Carmichael Auditoria. Conceptos y métodos Mc. Gran Hill. México D.F. 1987

<sup>5</sup> Op. Cit. P. 21

Desde 1975, se dio un cambio de concepción relacionada con la auditoría interna en general, con las reformas producidas en el Sector Público, a través de la contaduría, comienza un verdadero énfasis en la función de controles. Además surgen inquietudes que se han ido desarrollando y que, con las modificaciones del caso, han hecho posible que se rectifique y se cambien en su totalidad las funciones del auditor interno.

De igual manera se reformo la auditoría interna en el sector privado, ya que surgen nuevos criterios, y se amplían los negocios; lo cual unido a la concepción moderna del auditor interno, permite que se encamine hacia mejores logros de la inversión, promoviendo verdaderas modificaciones al sistema operativo de las empresas.

En la actualidad la auditoría interna: es considerada como una función de ayuda y asesoría, lo que hace necesario su ubicación para darle mayor independencia, sea al más alto nivel, lo que a su vez, le permitirá que su acción vaya a todos los niveles de la organización.

### **1.3.2 Naturaleza de la Auditoría de Gestión.**

Debido a que la auditoría de gestión es una actividad relativamente nueva en el ámbito de los negocios, existe gran diversidad de criterio entre los auditores con respecto a la definición y calificativos para este tipo de examen.

Se parte que toda auditoría es un examen critico y sistemático que implica la necesidad de investigar causas y efectos; cuando el objeto examinado son las operaciones de una empresa.

La auditoría de gestión se constituye como un instrumento de verificación, evaluación, señalamiento de problemas y planteamiento de alternativas de solución. Se puede afirmar entonces, que es una actividad formalizada por cuanto se desarrolla mediante una acción consiente, metódica y ordenada, tomando normas aceptables como punto de comparación.

Las observaciones, conclusiones y recomendaciones que se plantean son sobre la base de resultados observados, es decir, con la suficiente evidencia comprobatoria, pues se sabe que la opinión personal sin hechos que la respalden, no es auditoría.

### **1.3.3 Definiciones.**

Al hablar de auditoría de gestión, llamada también operativa, se debe buscar la mayor claridad de conceptos con el fin de evitar la confusión a la que pueden inducir las diversas denominaciones que circulan en la actualidad. A veces se llama auditoría operacional, otros de sistemas, algunos de métodos o procedimientos y en otras ocasiones simplemente administrativa.

Incluso se llega a hablar de auditoría de dirección ó gerencial, que trata de evaluar la eficiencia de los dirigentes en una determinada empresa, la calidad de sus decisiones, etc.

Pero la gestión de una empresa se lleva a cabo basándose en una serie de evaluaciones de políticas, programas, métodos, sistemas y normas operativas de control que la dirección de la misma planifica, coordina, controla y dirige para alcanzar los objetivos que en cada una se establecen,



buscando siempre la máxima eficiencia del conjunto de recursos humanos y materiales que administra.

La auditoría de gestión es en definitiva, un examen y análisis de sistemas, procedimientos, estructuras, políticas, programas, etc. Para aumentar la eficiencia de la empresa o si se quiere su rentabilidad. Asimismo esta llamada ha ser y de hecho ya lo esta siendo en un número creciente de empresas, la principal función de las unidades de auditoría interna, que superando el campo de la actividad contable y financiera, examina de forma periódica y permanente el conjunto de funciones que integran la gestión de la empresa para verificar su buen funcionamiento, proponer mejoras y suprimir las deficiencias, en un clima de cooperación y acuerdo con los auditados, y no de confrontación o imposición de puntos de vista.

Para comprender mejor los beneficios que se obtienen de la auditoría de gestión se define a continuación:

#### Auditoría de Gestión

“Es una evaluación objetiva, constructiva, sistemática, y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización con el fin de determinar el grado de eficiencia, efectividad y economía con que son manejados los recursos, la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y control, y si la rendición de cuentas de sus actuaciones se ha cumplido razonablemente.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Importancia de la Auditoria de Gestión para mejorar la administración publica en El Salvador  
Asociación de Auditores Gubernamentales de El Salvador  
Conferencista Dr. Roberto Angulo Sanabria (Colombiano).

## Gestión

“Consiste en llevar acabo procesos, operaciones y actividades mediante grupos humanos, con el objetivo de obtener ciertos resultados. Implica el desarrollo de una filosofía de operación que garantice la supervivencia de la organización en el sistema social correspondiente.”<sup>7</sup>

Es la actuación de la dirección y abarca la razonabilidad de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.

La auditoría de gestión enfoca la forma como se están llevando a cabo las actividades al momento de efectuar el examen y como podrían ser mejoradas; las mejoras pueden ser específicamente en los procesos gerenciales que las dirigen. Como el examen de todas las áreas de operación, asimismo, el examen concentra su trabajo en los rubros considerados más críticos e importantes.

El propósito del examen y evaluación, es establecer y aumentar el grado de las tres “E”, símbolos de la auditoría de gestión, respecto a los componentes básicos de la gerencia. Las tres “E” pueden ser definidas en forma concisa y sencilla como sigue:

**Eficiencia :** Rendimiento efectivo sin desperdicio innecesario.

“La eficiencia, mide como una organización utiliza sus medios para producir bienes y servicios aceptables en comparación con una norma, meta o

---

<sup>7</sup> I BID

estándar. Se refiere a la relación que existe entre los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados en su producción.”<sup>8</sup>

Eficacia : Logro de los objetivos o metas programadas.

Existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados independientemente de los recursos utilizados.

Es el grado en el cual un plan, política o programa emprendido, logra sus objetivos u otros efectos deseados.

Economía : Operación al costo mínimo posible.

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales la administración adquiere recursos humanos, físicos y financieros.

Una operación es económica si los adquiere en una cantidad y calidad apropiada, al menor costo y de manera oportuna.

#### **1.3.4 Características de la Auditoría de Gestión.**

Entre las principales características que posee la auditoría de gestión y que la hace diferente a la de estados financieros, se puede mencionar las siguientes:

- a) Es un examen que verifica y evalúa la aplicación del control y el logro de los objetivos y metas programadas.

---

<sup>8</sup> I BID

- b) Se considera un examen objetivo y sistemático.
- Objetivo: porque evalúa las operaciones y sus actividades comparándolas con un marco de normatividad aplicable, el cual ha sido diseñado para obtener eficacia, eficiencia y economía.
  - Sistemático: es un proceso de evaluaciones que operando de lo general a lo particular, profundiza y acierta a plantear conclusiones y formular recomendaciones constructivas.
- c) Expone en un informe formal sus hallazgos, conclusiones y recomendaciones para lograr mayor efectividad, eficiencia y economía.
- d) Se proyecta hacia el futuro con el fin de mejorar las operaciones del área examinada.

### **1.3.5 Importancia de la Auditoría de Gestión.**

Este tipo de auditoría es muy importante porque está orientada hacia el futuro teniendo una visión más amplia que el simple hecho de realizar un examen a los estados financieros; implica examinar y evaluar las operaciones de los entes, a fin de investigar si se han aplicado medidas necesarias para implantar adecuados controles administrativos y financieros, el cumplimiento y logro de los objetivos programados, evaluación del desempeño de las actividades, ayudando a la entidad a lograr y mantener una buena gerencia en general, logrando mejores niveles de competitividad en el mercado, reorientando las actividades del ente en todos sus niveles e incrementando los resultados de la organización a fin de

asegurar la eficiencia, eficacia y economía de la gestión en cuanto a su planificación, dirección, y control interno.

Esta auditoría le da más confiabilidad a la gestión realizada por una entidad, contribuyendo a mejorar la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de su estructura organizativa, los sistemas operativos y de información.

Algunos aspectos fundamentales de esta auditoría son:

- 1- La estructura organizacional de la dependencia o entidad reúne los requisitos, elementos y mecanismos necesarios para cumplir con los objetivos y metas que tiene asignados.
- 2- Los recursos con que cuenta la dependencia o entidad son suficientes y apropiados para el logro de sus objetivos.
- 3- Los sistemas operativos contienen los procedimientos para el desarrollo de las actividades encomendadas.
- 4- En la ejecución de los programas se utilizan los recursos en la cantidad y calidad requerida al menor costo posible.
- 5- El sistema de información es oportuno, confiable y útil para la adecuada toma de decisiones.
- 6- El sistema de información refleja el efecto físico y financiero de la aplicación de los recursos.

### **1.3.6 Diferencias con algunos tipos de Auditoría.**

Con el fin de contribuir a la caracterización de la auditoría de gestión, es necesario formular un cuadro de análisis comparativo entre algunos tipos de auditoría como son: financiera, administrativa e integral; enmarcando sus diferencias fundamentales entre ellas en cuanto a: acción y objeto, propósito, alcance, finalidad, metodología e informe. Estos aspectos se presentan detalladamente en el cuadro No. 2

### **1.3.7 Ventajas de la Auditoría de Gestión.**

Las ventajas más sustanciales que la práctica de la auditoría de gestión ofrece son las siguientes:

- a) Descarga a la dirección una serie de obligaciones importantes, permitiéndole dedicar su tiempo a los asuntos en lo que su actuación no es delegable.
- b) Extiende la función de auditoría interna a todo el espacio de operaciones de la empresa, y no solamente al área económica - financiera.
- c) Asegura que cualquiera que sea el tamaño de la empresa y la dispersión de sus centros de trabajo, la dirección, por cuya delegación se llevan a cabo las auditorías, disponga siempre de una información detallada y objetiva, elaborada con independencia de los controles o supervisiones establecidas que, en muchas ocasiones se convierten en simples rutinas.

**CUADRO No. 2 COMPARATIVO DE ALGUNOS TIPOS DE AUDITORIA**

<b>TIPOS DE AUDITORIA</b>				
<b>NUMERO</b>	<b>AUDITORIA FINANCIERA</b>	<b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b>	<b>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b>	<b>AUDITORIA INTEGRAL</b>
1	Examen de los estados financieros, libros, registros contables de la entidad, asegurando la confiabilidad de la información financiera, así como los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.	Examen de las áreas críticas de gestión, de una entidad promoviendo la eficiencia, eficacia, economía de sus operaciones, actividades, mecanismos de control y utilización de recursos humanos, materiales y financieros.	Examen de los objetivos, de su estructura organizativa, y la utilización y participación del recurso humano.	Examen de la información financiera y no financiera de la entidad promoviendo la eficiencia, eficacia y economía de todos los procedimientos de la organización.
2	Es la expresión de una opinión sobre la razonabilidad con la que se presentan la situación financiera, resultados de operación y cambios en la situación financiera de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados.	Es la evaluación objetiva constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización con el fin de determinar el grado de eficiencia, efectividad y economía con que son manejados los recursos, la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y control y si la rendición de cuentas de sus actuaciones, por la responsabilidad conferida se ha cumplido	Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo, asegurando el cumplimiento de políticas, planes, programas leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes, y asegurar si la organización los está cumpliendo.	Es el proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un periodo determinado, evidencia relativa a la información financiera, al comportamiento económico, y al manejo de una entidad, con el propósito de informar sobre el grado de correspondencia entre aquellos y los criterios o indicadores establecidos o los comportamientos generalizados.
3	Revisa las operaciones financieras y contables verificando su autenticidad, exactitud y concordancia con las políticas y normas establecidas, controla los activos, pasivos y patrimonio de la entidad a través de la información contable y examina si los procedimientos se aplican en forma coherente en base a principios de contabilidad generalmente aceptados.	Persigue mejorar la gestión de la administración de la entidad a través de la revisión de las áreas críticas funcionales de la organización, señalando todas las deficiencias que impiden su total funcionamiento y emite recomendaciones con el fin de que se creen nuevos procedimientos que permitan un mejor desarrollo de la entidad.	Revisa las políticas, objetivos y procedimientos de todas las fases del proceso administrativo con el fin de mejorar la estructura organizativa de la entidad señalando todas las deficiencias que impiden a las administraciones tomar decisiones oportunas y excelentes.	Revisa todos los procedimientos de la entidad desarrollando un amplio alcance de la auditoría, en una forma integral abarcando la ejecución de un trabajo con un enfoque por analogía de las auditorías financieras, de cumplimiento, de control interno y de gestión dando una cobertura global de todos los aspectos de la entidad.
4	Proporciona confianza a los interesados sobre la razonabilidad de la información financiera presentada por la administración de la organización.	Ayuda a la gerencia a obtener mejores resultados, con mayor eficacia, eficiencia y economía; mediante la verificación y comprobación del grado de adherencia a las políticas, normas y procedimientos adoptadas por la entidad; identificando las áreas críticas de la misma.	Evalúa la organización del ente para determinar deficiencias de control, mejorando los sistemas y procedimientos de operación, desarrollando más el recurso humano y físico disponible.	Se centra en los procesos del negocio, presume que los objetivos de la estrategia del negocio se alcanzan a través de procesos claves, por lo tanto ayuda a la administración a obtener resultados óptimos promoviendo la eficiencia de todos los procesos administrativos y operacionales de la entidad.

- d) Habitúa a los empleados a trabajar en orden y método, y a saber dónde tienen sus papeles, pues la auditoría investiga sobre realidades y no se limita a oír lo que le cuentan, sino que solicita pruebas, documentos, datos ciertos.
- e) La práctica habitual de la auditoría de gestión obliga a replantear situaciones y hechos, es fuente continua de nuevas ideas o aplicaciones y genera en la empresa un saludable dinamismo.

### **1.3.8 Objetivos de la Auditoría de Gestión.**

Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se pueden señalar los siguientes objetivos:

- Evaluar la estructura organizativa, funciones, políticas, metas, estrategias y procedimientos de la entidad en términos de eficiencia, eficacia y economía con el fin de verificar el desempeño de sus actividades hacia el cumplimiento de la gestión administrativa de la organización.
- Determinar el grado de cumplimiento de la misión y visión de la organización.
- Verificar la existencia de objetivos y planes propuestos por la alta gerencia comprobando el cumplimiento de los mismos.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de estos por parte del ente o de la organización a examinar.



- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad.
- Verificar si se están realizando aquellos proyectos, programas y actividades legalmente autorizadas.
- Mejorar la calidad de todos los procesos a fin de que la información sea veraz, confiable y oportuna para la toma de decisiones.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Incentivar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a proporcionar información sobre la economía, eficiencia y eficacia desarrollando metas y objetivos específicos inmensurables.

### **1.3.9 Alcance de la Auditoría de Gestión.**

La auditoría de gestión examina las prácticas operativas, los criterios de evaluación del desempeño que han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares.

El objeto de este estudio de la auditoría de gestión esta enmarcado en el contexto de las operaciones empresariales, lo cierto es que su aplicación se

desarrolla en la empresa misma; por lo que su alcance se medirá primeramente dentro de la organización empresarial.

#### **1.3.9.1 Alcance dentro del Proceso Administrativo.**

En principio, la auditoría de gestión puede examinar operaciones de una entidad económica - social, en función del logro de los objetivos; este examen comprende, una evaluación del rendimiento de las operaciones en función de su ejecución, sin desperdicios innecesarios y al costo mínimo posible (eficiencia) y del grado en que las operaciones permitan el logro de las metas y objetivos programados bajo las normas, políticas y procedimientos prescritos (eficacia). Ambos aspectos forman parte de los propósitos de un sistema de control interno de las empresas.

Entre los objetivos de la auditoría de gestión esta el de revisar las medidas tomadas para salvaguardar y evitar el desperdicio de los recursos; así como investigar la utilidad de la información gerencial para la toma de decisiones, también forma parte de los propósitos del control interno. De hecho, la auditoría de gestión incursiona en el examen de los aspectos del control interno de las empresas, de aquí su alcance dentro del proceso administrativo como es la función de control.

La auditoría de gestión no pretende hacer un examen de las funciones de planeación, organización y dirección ya que estas son materia de otro tipo de auditorías, tampoco pretende con este alcance identificar al control interno como función aislada ya que la función de planeación esta implícita en el establecimiento, empleando en el desarrollo elementos en la organización y ejecución de las operaciones.

En la práctica el auditor que ejerza la auditoría de gestión no puede evitar entrar en contacto con todas las funciones del proceso administrativo y, en algunas situaciones hará observaciones sobre aspectos propios de las otras funciones, sin desviarse de su objetivo principal que es la función de control.

**CUADRO NO. 3 ASPECTOS DEL ALCANCE DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

Proceso Administrativo	Aspectos de Control de la Auditoría de Gestión.
PLANEACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se comunicaron las premisas de la planificación.</li> <li>- Si las normas y metas se han establecido y puesto al día.</li> <li>- Existen sistemas de revisión y autorización.</li> <li>- Se han establecido controles centrales.</li> <li>- Los planes son competitivos con los objetivos.</li> <li>- Si se coordinan los objetivos a través de la empresa.</li> <li>- Los planes están justificados con los recursos adecuados.</li> <li>- Los planes son realizados y razonables.</li> </ul>
ORGANIZACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La relación entre el personal es clara.</li> <li>- La delegación es efectiva debido a que se hace en personal competente, a quien se han dado las instrucciones adecuadas, y quien comunicará lo que se haya logrado.</li> </ul>

**CUADRO NO. 3 ASPECTOS DEL ALCANCE DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

Proceso Administrativo	Aspectos de Control de la Auditoría de Gestión.
DIRECCION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las líneas de autoridad son claras.</li> <li>- Los conflictos entre directivos y personal son los mínimos.</li> <li>- El personal clave no tiene tareas poco importantes.</li> <li>- Los organigramas están al día.</li> <li>- Existe un equilibrio entre el número de especialistas y el de generalistas.</li> <li>- Se da un seguimiento del personal clave.</li>   <li>- Los directores están utilizando sus recursos apropiadamente.</li> <li>- Los directores están realizando todas sus funciones y no solo controlando.</li> <li>- El personal esta realizando las funciones específicas de trabajo.</li> <li>- Se realizan programas de entrenamiento adecuado.</li> </ul>
CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apropriados : Deben ser relevantes de la actividad que se controla.</li> <li>- Oportunos : Rápidos cuando es necesario, pero también pueden ser posteriores.</li> <li>- Preventivos : Deben anticipar defectos, no sólo detectarlos.</li> </ul>

**CUADRO NO. 3 ASPECTOS DEL ALCANCE DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

Proceso Administrativo	Aspectos de Control de la Auditoría de Gestión.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Significativos : Tienen que cubrir solamente los elementos significativos de un sistema</li> <li>- Flexibles : Capaces de ajustarse a las circunstancias cambiantes.</li> <li>- Económico : No debe exceder el valor de lo que controla.</li> <li>- Simple : Ser fácilmente comprensible, o de lo contrario el personal no lo utilizará.</li> <li>- Operativo : Deberá conducir a una acción correctiva.</li> </ul>

**1.3.9.2 Alcance de su examen.**

Surge la necesidad de analizar si la auditoría de gestión satisface la necesidad de la gerencia y de los dueños de la empresa, ellos necesitan saber si el dinero esta siendo bien utilizado; si no se desperdicia por usos y operaciones ineficientes o por gastos innecesarios, si se están logrando los resultados previstos, si se hace un buen trabajo, etc.

La auditoría en su alcance tradicional no responde a estas necesidades su examen abarca las operaciones, incluyendo informes sobre el manejo de fondos y otros recursos y la verificación del cumplimiento de leyes y reglamentos internos.

Ante la necesidad de examinar la eficiencia del manejo de fondos y recursos, así como la eficacia de las operaciones; es decir, hasta donde se están logrando las metas establecidas, es que la auditoría de Estados Financieros es solo parte de los requerimientos de auditoría independiente en una empresa. Surge la necesidad de un alcance más amplio que abarque las responsabilidades gerenciales de eficiencia y economía en las operaciones y evalúe los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos programados lo que da paso a la auditoría de gestión.

### **1.3.9.3 Precisión del alcance.**

Otro aspecto ha considerar en el alcance de la auditoría de gestión es el siguiente:

En el transcurso del examen, poco a poco el auditor va dirigiendo su atención y haciendo énfasis en aquellas áreas de la entidad bajo examen, que en su opinión son susceptibles de mejoras significativas y constructivas, ya que por muy mal que opere una empresa siempre habrá áreas que si funcionan relativamente bien y otras en forma deficiente, siendo estas ultimas las que necesitaran mayor atención por parte del auditor; de ahí que este concentre sus esfuerzos y dirija sus recursos hacia estas áreas que considere más críticas. Se puede observar, entonces una precisión del alcance de la auditoría de gestión durante su examen, condición que se ve justificada por las circunstancias de magnitud y urgencia de atender las deficiencias detectadas.

Por lo anterior este tipo de auditoría engloba a toda la empresa poniendo más atención en las áreas críticas de gestión tales como:

Estructura global de la empresa, que comprende la evaluación de los siguientes aspectos:

- Posición competitiva
- Estructura organizativa
- Balance social
- Proceso de la dirección estratégica

Sistema Comercial que incluye el examen a las siguientes actividades:

- Análisis de la estrategia comercial
- Oferta de bienes y servicios
- Sistema de distribución física
- Políticas de precios
- Función publicitaria
- Operaciones de ventas
- Promoción de ventas

Sistema financiero:

- Capital de trabajo
- Inversiones
- Financiación a largo plazo
- Planeación financiera
- Area internacional

Sistema de producción:

- Diseño del sistema

- Programación de la producción
- Control de calidad
- Almacén e inventarios
- Productividad técnica y económica
- Diseño y desarrollo de productos

Recursos humanos:

- Productividad
- Clima laboral
- Procedimientos de promoción e incentivos
- Políticas de selección y formación
- Diseño de tareas y puestos de trabajo

Sistemas administrativos:

- Análisis de proyectos y programas
- Auditoría de la función de procesamiento de datos
- Procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.

### **1.3.10 Aspectos Técnicos de la Auditoría de Gestión.**

La auditoría es una actividad profesional y debido a la responsabilidad social que adquiere, toma criterios básicos sobre los cuales se apoya la aplicación de los procedimientos, por lo que se ha preocupado en asegurar que el desempeño de los profesionales se efectúe a un alto nivel de calidad, consecuentemente con el carácter de auditor, las necesidades de las personas que utilizan sus servicios y los que obtiene el resultado de su



trabajo, fue necesario la creación de las normas de auditoría, las cuales están representadas en “Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA)”.

Estas constituyen requisitos mínimos de calidad a cumplir en la planeación y ejecución de la auditoría con relación a la personalidad del auditor, el trabajo que desempeña y la información que rinde como resultado de su trabajo. Su objetivo es unificar la opinión de los diferentes posibles examinadores, de un mismo suceso.

**CUADRO No. 4 CLASIFICACION DE LAS NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS.**

CLASIFICACION	NORMAS DE AUDITORIA
NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS	<p>NORMAS PERSONALES:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Entrenamiento técnico y capacidad profesional</li> <li>2) Independencia</li> <li>3) Cuidado y diligencia profesional</li> </ol> <p>NORMAS RELATIVAS A LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4) La planeación adecuada y la oportunidad en la ejecución del trabajo</li> <li>5) Estudio y evaluación del control interno</li> <li>6) Evidencia suficiente y competente</li> </ol>

**CUADRO No. 4 CLASIFICACION DE LAS NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS.**

CLASIFICACION	NORMAS DE AUDITORIA
	<p>NORMAS RELATIVAS A LA INFORMACION Y AL DICTAMEN</p> <p>7) Cumplimiento con los PCGA</p> <p>8) Uniformidad en la aplicación de PCGA</p> <p>9) Revelaciones informativas adecuadas</p> <p>10) Expresión de la opinión en el dictamen del auditor</p>

**CUADRO No. 5 CLASIFICACION DE LAS NORMAS DE AUDITORIA INTERNA**

CLASIFICACION	NORMAS DE AUDITORIA
<p>NORMAS DE AUDITORIA INTERNA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Independencia</li> <li>- Capacidad Profesional</li> <li>- Alcance del Trabajo</li> <li>- Ejecución del Trabajo de Auditoría</li> </ul>

**NORMAS DE AUDITORIA INTERNA.**

De igual forma existen normas a cumplirse durante la realización de una auditoría operativa. Debido a que éstas no sólo buscan unificar opiniones,

sino definir parámetros para la calidad profesional del auditor, y el juicio que debe aplicarse al desempeño del trabajo, por lo que se hace necesario establecerlos para el desarrollo de la auditoría operativa.

Las normas que se deben tomar en cuenta son:

- INDEPENDENCIA

Los auditores internos deben ser independientes a las actividades que auditen pues para dirigir efectivamente es indispensable dotar al director del grupo de suficiente autoridad individual, así mismo debe tener una posición gerencial dentro de la organización que le permita su independencia; al mismo tiempo no se puede aceptar que un integrante del departamento de auditoría interna, sea pariente del director en cualquier grado de consanguinidad o afinidad. El auditor interno no debe aislarse en sí mismo, pero debe tener el coraje necesario y firme en sus convicciones para afrontar todos los retos que la profesión le demande; además debe ejercer todo el esfuerzo para inducir y alcanzar de la organización los elementos necesarios para lograr su independencia; entre mayor es el esfuerzo para alcanzar óptima independencia, mejores serán los servicios de auditoría interna que ofrecerá, dando como resultado final el beneficio económico o social para la entidad que representa.

- CAPACIDAD PROFESIONAL

Los auditores internos deben conducir la auditoría con capacidad y el debido cuidado profesional, esta norma requiere que el personal de este departamento tenga la capacidad técnica, experiencia, habilidad y disciplina para efectuar las auditorías. Pues existen muchos departamentos en dicha rama tanto en entidades públicas como privadas que aun contratan personal sin experiencia, jefes que no tienen el grado de contador público,

siendo de vital importancia contar con el personal idóneo para el cargo que reúna los requisitos exigidos, y para el desarrollo de la auditoría de gestión es necesario conocer las diferentes áreas críticas para la obtención de mayores beneficios.

#### - ALCANCE DEL TRABAJO

El alcance de la auditoría interna debe cubrir el examen y evaluación de la eficiencia del sistema de control interno, la organización y la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas especialmente en el área de gestión de la empresa.

Sin embargo el alcance dependerá del tamaño y magnitud de sus operaciones, pero independientemente de estas situaciones los auditores internos deberán revisar los sistemas de control interno establecidos para asegurar el cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentaciones que pueda tener un impacto significativo en el resultado de las operaciones, así como verificar la confiabilidad e integridad de la información financiera y operacional, debiendo incluirse la evaluación de la economía, eficiencia y eficacia con que están siendo utilizados los recursos, así como, verificar que se hayan logrado los objetivos establecidos en los planes o programas.

#### - EJECUCION DEL TRABAJO DE AUDITORIA

El trabajo de auditoría debe incluir la planeación, el examen y evaluación de la información, la comunicación de resultados y el seguimiento.

La ejecución del trabajo es una de las fases más importantes y trascendental para lograr la credibilidad del departamento de auditoría interna la cual comprende; la planeación, ejecución y finalización.

## - ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

El director de auditoría interna debe manejar adecuadamente la unidad a su cargo. El propósito de esta norma es asegurar que el encargado administre con propiedad, autoridad y responsabilidad el departamento.

### **1.3.11 Declaraciones Internacionales sobre Contabilidad de Gestión**

La Federación Internacional de Contadores (IFAC) a través del Comité de Contabilidad Financiera y de Gestión (FMAC) emite las Declaraciones Internacionales sobre Contabilidad de Gestión con el objetivo del desarrollo y promoción de una profesión contable coordinada mundialmente que cuente con normas armonizadas; dichas declaraciones tienen el propósito de armonizar las prácticas y técnicas de contabilidad de gestión.

Estas representan formas aceptadas de ejecutar el trabajo de contabilidad de gestión, basándose en el estudio cuidadoso de los métodos más efectivos desarrollados en muchas áreas de actividad.

Las declaraciones internacionales de contabilidad se ocupan de la aplicación de conceptos, procedimientos y técnicas contables a la dirección y control de las organizaciones.

#### **Definición de la Contabilidad de Gestión.**

En este concepto se pretende identificar y poner de manifiesto las cualidades fundamentales y la motivación que estrechan con la información

que suministra; con el fin de que estos conceptos contribuyan a la armonización de la contabilidad de gestión en todo el mundo.

La Contabilidad de Gestión: es el proceso de identificación, medida, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de información (tanto financiera como de explotación) utilizada por la dirección para planificar, evaluar y controlar dentro de la organización así como para asegurar el uso de tales recursos y la responsabilidad sobre ellos. Esta también comprende la preparación de informes financieros para no dirigentes como accionistas, acreedores, organismos reguladores y la autoridad fiscal.<sup>9</sup>

#### **CUADRO No. 6 ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN.**

<b>ELEMENTOS.</b>	<b>DESCRIPCIÓN.</b>
<b><u>MEDIDA</u></b>	La cuantificación, incluyendo estimaciones, de las operaciones y otros hechos económicos que han ocurrido o pueden ocurrir en la empresa.
<b><u>ACUMULACION</u></b>	Todo método disciplinado y consistente de registrar, clasificar las operaciones y otros hechos económicos de la empresa.
<b><u>ANÁLISIS</u></b>	La determinación de las razones de la actividad en que se informa, y las relaciones de esta con otros hechos y circunstancias económicas.
<b><u>PREPARACION, INTERPRETACION</u></b>	Es la coordinación racional de los datos contables y de planificación para satisfacer las necesidades de información presentadas.
<b><u>COMUNICACIÓN</u></b>	Es la notificación de la información pertinente a la dirección de otros destinatarios para uso interno y externo.
<b><u>RESPONSABILIDAD</u></b>	La contabilidad de gestión presenta cierta información para medir el cumplimiento de los objetivos de una organización, valorando la conducta de su ámbito a fin de que puedan ser tomadas pertinentes para identificar las responsabilidades y las áreas asignadas a los individuos de la organización.

<sup>9</sup> Declaraciones internacionales sobre contabilidad de gestión

**CUADRO No. 6 ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN.**

<b>ELEMENTOS.</b>	<b>DESCRIPCIÓN.</b>
<b><u>FIABILIDAD</u></b>	La información procedente de la contabilidad de gestión debe ser de tal calidad que justifique la confianza puesta en ella. Esta calidad de fiabilidad depende de la fuente de procedencia, así como integridad y comprensibilidad.
<b><u>INDEPENDENCIA</u></b>	La contabilidad de gestión, reconociendo la creciente complejidad de las empresas, debe acceder a fuentes de información internas y externas procedentes de funciones interactivas tales como comercialización, producción, personal, aprovisionamiento, financiación, etc. Todo ello ayuda a asegurar que la información está adecuadamente equilibrada.
<b><u>RELEVANCIA</u></b>	La contabilidad de gestión debe asegurar el mantenimiento de la flexibilidad al ensamblar e interpretar la información. Esto facilita la exploración y presentación en una forma clara, comprensible y oportuna, de tantas alternativas como sean necesarias para tomar decisiones imparciales y fiables.

**1.3.12 Perfil del Auditor para Desarrollar la Auditoría de Gestión.**

Es un conjunto de características o requisitos mínimos, que reúne la persona que estudia y ejerce la profesión; es decir, que son las habilidades, actitudes y conocimientos propios del profesional que ejerce la auditoría de gestión.

La carrera de Contaduría Pública otorga el grado de contador público, donde la especialización que se alcanza mediante el plan de estudios vigente es el conocimiento de las áreas a fines como la tributación, legislación mercantil, administración y economía.

Un contador público esta facultado para ejercer la auditoría en cualquiera de sus áreas ya sea interna o externa, aunque en la primera no necesariamente tiene que poseer un título académico, sino solamente los conocimientos básicos sobre la materia, pero a raíz de los nuevos cambios y transformaciones que ha tenido la economía y las empresas, estableciendo nuevos procedimientos para su dirección, es importante definir el perfil del auditor para enfrentar nuevas exigencias.

Uno de los retos que el auditor tiene dentro de la empresa es elevar la calidad de sus servicios, pues ante los nuevos cambios lo obliga a pensar en nuevas formas de participar tanto en las operaciones financieras como de gestión, lo que requiere que esté actualizado técnicamente, así como conocer la estructura organizativa; los procedimientos y métodos aplicables a las diferentes operaciones que se realizan en la empresa.

Debido a la importancia de la auditoría de gestión se hace conveniente que el personal encargado de desarrollar esta especialidad posea una adecuada preparación académica juntamente con un desarrollo sobre administración, computación, organización y métodos; además debe poseer una amplia experiencia profesional.

Un auditor que llene los requerimientos y necesidades de las empresas que se enfrentan a los nuevos retos del siglo XXI debe tener un perfil que asegure la calidad de sus servicios dentro de la empresa ante los nuevos cambios. Definido el perfil profesional del auditor, se ha determinado que los profesionales que ejercen la auditoría de gestión en El Salvador debe cumplir con los siguientes requisitos:



- Profesional en Ciencias Económicas: Contador Público, Licenciado en Administración de Empresas o Licenciado en Economía.
- Amplio conocimiento de Normas de Contabilidad y Normas de Auditoría.
- Amplio conocimiento de las Normas Legales que atañen a su tarea.
- Vasto conocimiento de todas las disciplinas que constituyen el área operativa.
- Manejo de las incumbencias profesionales y el alcance de las distintas especialidades.
- Amplio conocimiento del contexto. Visión global.
- Condiciones personales: flexibilidad, receptividad, análisis lógico, creatividad, sentido común, capacidad técnica.
- Actitud para transmitir sus conocimientos.
- Independencia de criterio.
- Capacidad de planeamiento y administración de la tarea .
- Capacitación continua.
- Capacidad de síntesis.
- Aptitud para comunicarse con el auditado.

- Capacidad para transmitir los resultados de la auditoría.
- Profesional en Contaduría Pública:
- Ser profesional facultado por la ley para dar fe pública sobre determinados actos de carácter contable y para realizar las actividades propias del ejercicio.

#### Disciplinado:

- En esta área el auditor de gestión debe de desarrollar su trabajo a través de horas de tiempo que le permitan ser objetivo, parcial y ético.

#### Moral:

- Debe obrar el bien y evitar el mal mediante el desenvolvimiento de la conciencia.

#### Conocimientos:

- Sólido con el área de auditoría de gestión
- En el área contable
- Aspectos legales
- En contaduría pública.
- En administración financiera
- Dirección y asesoría y sistemas de información (Informática)
- Idiomas, especialmente el Inglés

### Enfoque:

Debe considerarse así mismo como un asesor de negocio, no como un rival o crítico de aquellos con los que trata. Trabaja con ellos, le consulta y revisa sus recomendaciones; su interés es mejorar la operatividad de la empresa en lugar de recibir felicitaciones por descubrir errores.

### Curiosidad:

El auditor de gestión de la empresa debe estar interesado y tener curiosidad por todas las operaciones. Cuando revisa una operación debe preguntarse ¿Qué está haciendo?, ¿Es necesario hacer esto?, ¿Cómo encaja con el resto de la empresa?, ¿Se estará duplicando el trabajo?, ¿Existe algún medio mejor de hacerlo más fácil o más barato?.

### Actitudes:

Además de hacer críticas y recomendaciones, deberá ser prevenido, vender y participar como asesor de las recomendaciones tomando en cuenta lo siguiente.

- La confidencialidad
- Objetividad
- Independencia
- Competencia
- Honestidad.
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Lealtad a la organización

- Relaciones humanas
- Conciencia moral
- Integridad
- Educación continuada

Respuesta:

Su trabajo debe estar realizado en el momento establecido y oportuno, alcanzando los resultados esperados.

Orientación:

Toda actividad que desarrolle debe observarla desde la perspectiva del efecto sobre la eficiencia y el beneficio de las operaciones de la empresa; cuando evalúa un área en particular debe tener en mente las interfaces de la operación con otros y su relación con el conjunto de la empresa.

Habilidades:

Debido a que su trabajo lo lleva a conocer todas las áreas de la empresa, debe poseer un alto grado de análisis que le permita sentirse cómodo en los distintos entornos.

El auditor de gestión deberá poseer las siguientes habilidades al desarrollar el trabajo:

- Administrativa
- Análisis y síntesis
- Capacidad en el manejo de cifras
- Habilidad en la toma de decisiones acertada

- Creatividad para el desarrollo de nuevas actividades
- Profesional visionario, advirtiendo y reflexionando sobre el entorno económico de la empresa.
- Intuición para captar los problemas en forma integral de la entidad.
- Firmeza en su actuación, comunicación y ética profesional en el desempeño de su trabajo
- Innovación

#### Constructivo:

No hay que considerar los errores o deficiencias como el final de su estudio, debe comprobar que se eviten las repeticiones en lugar de enfatizar los errores, considerar la deficiencia como una guía de mejora para el futuro.

También se tiene otros conocimientos, habilidades y actitudes que posee el actual perfil profesional del auditor de gestión, creciendo estos de fortaleza por el poco interés hacia los mismos y que a continuación se presentan:

#### Persistencia:

No se debe seguir adelante hasta que se esté seguro que se entiende la situación. Se aplican pruebas, verificaciones, o se comprueba de cualquier otra forma que las cosas realmente se realizan como se ordeno o como deben hacerse.

Ante los nuevos cambios en que ya están participando las empresas, los hombres de negocios y gerentes; resalta el papel del contador público en el área de auditoría de gestión por el estrecho vinculo dentro de las organizaciones.

Es por eso que se deben fortalecer estas relaciones en el futuro, acorde a las circunstancias que se presentan, en una economía que exige mas eficiencia y eficacia; un contexto en que el auditor de gestión debe reflexionar para prepararse acorde a los requerimientos de la nueva economía de la información y el conocimiento. El auditor de gestión que no este preparado para enfrentar el futuro es un profesional que no tiene una alta visión de los nuevos cambios que van surgiendo en las organizaciones, por lo que no posee un sentido de misión.

Es una realidad, que el auditor de gestión esta estrechamente relacionado con el ámbito económico de las empresas y organizaciones de negocios; fuentes generadoras de los cambios que están transformando al mundo. Desde este punto de vista el auditor debe estar preparado académicamente, entregándose a la practica para examinar técnicamente todo tipo de información financiera, a cualquier empresa o institución pública, teniendo definido los requerimientos necesarios de los usuarios de estos servicios; no debe de esperar que las empresas le manifiesten sus necesidades sino que debe adelantarse a tales manifestaciones, estableciendo procedimientos y sistemas adecuados para captar situaciones tanto internas como externas, que afectan financieramente la entidad; traduciendo esto a soluciones instantáneas; de esta manera el auditor de gestión proporcionara mayor utilidad a la gerencia.

En la integración de conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el auditor de gestión se pondrá de manifiesto la competencia de su capacidad, eficiencia y eficacia para un mejor desempeño de sus actividades a desarrollar por lo que es necesario que posea las siguientes características:

- Conocimientos sólidos en el área de auditoría de gestión: Desarrollando un conjunto de procedimientos y técnicas para realizar dicha auditoría que le permitan un mejor desarrollo de sus actividades.
- En el área de administración financiera: Evaluando políticas, procedimientos y programas respecto a la obtención de los recursos necesarios para la operación y funcionamiento de la entidad con el fin de un mejor aprovechamiento de los mismos.
- En sistemas de Información Automatizados: El auditor de gestión debería poseer un conocimiento básico del procesamiento electrónico de datos (PED), de todas las operaciones a través de una conjugación de los programas de la computadora, sistemas y almacenamiento de información que le permitan clasificar, calcular y resumir grandes volúmenes de operaciones en el más corto tiempo posible proporcionando informes planteando recomendaciones oportunas que sean de una gran utilidad para la administración.

Es importante que el auditor de gestión tenga un amplio conocimiento de las políticas, procedimientos, metas, misión y visión de la organización para poder llevar a cabo su auditoría. Además el auditor de gestión debe aplicar las técnicas del proceso administrativo en el manejo del recurso humano al realizar su auditoría.

El auditor de gestión deberá mantener elevados estándares de conducta, honor y reputación al ejercer la práctica de la auditoría de forma adecuada y representativa, teniendo cualidades que le permitan tratar con las demás

personas comunicándose de una forma efectiva, manteniendo su competencia técnica y el debido cuidado profesional al realizar su trabajo.

En conclusión el profesional de gestión deberá poseer todas estas cualidades y características que le permitan analizar la realidad imperante de la empresa teniendo una visión profunda y global de todos los factores internos y externos que afectan a la entidad estableciendo en forma precisa las áreas críticas de gestión en las cuales destacaran sus conocimientos, habilidades y actitudes dando un criterio acorde a la realidad imperante en la organización.

### **1.3.13 Proceso de la Auditoría de Gestión.**

#### **1.3.13.1 Generalidades de la Planeación de la Auditoría de Gestión.**

Por norma general un examen de auditoría debe ser adecuadamente planificado, a fin de identificar los objetivos importantes de la auditoría y determinar los métodos para alcanzarlos en forma eficiente y efectiva.

La realización eficaz de una auditoría requiere de una planificación cuidadosa por anticipado del trabajo a efectuar, pocos auditores pueden realizar bien una auditoría sin haber preparado un programa escrito detallando lo que deben hacer para obtener la información necesaria para desarrollar el trabajo y preparar un buen informe.

La planeación de la auditoría de gestión comprende la integración de un número de elementos que el auditor debe tener presente durante el análisis preliminar; de otro modo podrá más tarde verse en dificultades desde el punto de vista de personal y fechas de terminación del trabajo.



El plan de auditoría sirve para dos objetivos. Proporciona una guía de cómo realizarla y facilita el control sobre su realización. Para proporcionar una guía, el plan debe resumir brevemente lo que el auditor considera hallazgos dignos de ser mencionados, debe identificar la información a obtener y descubrir los caminos para obtener y analizar esa información, el auditor debe tener en mente los hallazgos de la auditoría cuando prepara el plan de la misma, debe pensar en su informe durante la fase de planificación; previendo lo que constara en su informe y describir el trabajo que proporcionara la investigación necesaria para realizarlo eficazmente.

La información que deberá recopilarse para cada auditoría difiere, pero siempre es necesaria la relativa a todos los elementos de un hallazgo, por lo tanto, los auditores necesitan asegurarse de que su plan facilita la obtención de la misma y de cada elemento. Un error en este momento puede dar como resultado la obtención de información innecesaria y la pérdida de datos para redactar el informe.

Para propósito de control, el plan como mínimo, debe incluir las ubicaciones designadas para realizar el trabajo; las necesidades estimadas de personal, las fechas de realización de las tareas significativas, en que se realizan las fases de detalle y del informe, y el costo estimado total, también deben establecerse las tareas específicas a realizar y quien las llevara a cabo. Estos detalles son necesarios para la supervisión efectiva, la dirección general y el control administrativo.

El plan de auditoría deberá estar basado en una perfecta comprensión de los negocios de la empresa, el medio ambiente en que opera, la naturaleza de sus transacciones, los métodos contables utilizados para registrar los mismos, y el control interno de tales sistemas.

El plan de auditoría deberá estar documentado como parte de los papeles de trabajo, generalmente se realiza a través de la preparación de un memorándum de planificación. Los planes deberán ser actualizados, cuando corresponda durante el curso de la auditoría.

El auditor puede considerar conveniente preparar un memorándum que describa el plan preliminar de auditoría, un programa que ayude a instruir a los ayudantes sobre el trabajo que debe hacerse; los procedimientos deben describir con razonable detalle los pasos que el auditor considere necesario para lograr los objetivos del examen.

Podrán variar la forma del programa de auditoría y su grado de detalle, al elaborarlos el auditor debe guiarse por los resultados de sus consideraciones y procedimientos de planeación; conforme avance el examen las condiciones que cambien, podrán hacer necesario modificar los procedimientos de auditoría planeados.

El auditor de gestión deberá adquirir un alto nivel de conocimientos de todas las áreas operativas de la entidad que le permita planear y ejecutar su examen, ese nivel de conocimiento le permite adquirir un entendimiento de los acontecimientos, transacciones y prácticas que a su juicio puedan tener un efecto significativo.

El conocimiento de la entidad ayuda al auditor a:

- Identificar áreas que puedan requerir consideración especial.
- Evaluar las condiciones bajo las cuales se produzca, procese, revise y acumule la información dentro de la empresa.
- Evaluar la razonabilidad sobre las declaraciones de la gerencia.

El auditor debe obtener un conocimiento de los asuntos relacionados con la organización y las características operativas de la entidad, esos asuntos incluyen; el tipo de negocio, los tipos de productos y servicios, la estructura del capital, las partes relacionadas, los establecimientos y los métodos de producción, distribución y remuneración. También deberá considerar asuntos que afecten la industria en que opera la entidad, como las condiciones económicas, las reglamentaciones gubernamentales y los cambios en la tecnología, en lo que se relacionen con su examen.

Aspectos importantes a considerar en la etapa de planificación:

- Determinar los componentes principales del área a evaluar.
- Identificar los objetivos.
- Evaluar el riesgo.
- Planificar el enfoque de la auditoría.
- Planear el alcance de la auditoría.
- Documentar el plan de auditoría

Beneficios que se obtienen con el uso de la planeación:

- Conocimiento del problema: El planteamiento del conocimiento del problema, es la base para la toma de las futuras alternativas o cursos de acción a seguir.
- Establecimiento de objetivos: Cuando se conoce el problema, se pueden fijar rutas que deben seguirse a fin de lograr los resultados deseados, no dejando en este sentido nada que este relacionada a incertidumbres.
- Minimización de esfuerzos: Tomando como base los primeros dos beneficios, el trabajo y las acciones improductivas se logra reducir al

mínimo y los esfuerzos a realizar se determinan en forma concisa y ordenada, poniendo para su ejecución, descripciones fáciles de poder seguir; de esta forma se obtiene un máximo de beneficios con mínimo de esfuerzos.

- Previsión del futuro: Nos permite visualizar las necesidades futuras teniendo con ello la herramienta esencial que permite unificar y evaluar nuevos campos de acción, dándonos disponibilidad de influir con nuestro juicio de participación.
- Necesidad de cambio: Esto se puede lograr con el conocimiento de las factibilidades futuras.
- Ayuda a lograr una condición confiada y agresiva: Da la confianza necesaria para realizar lo planeado, ya que se piensa sobre cualquier acontecimiento que sucederá en el futuro en forma anticipada, ayudando a crear las guías para una ejecución satisfactoria y proporcionando además agresividad por tener a la mano los cursos de acción a seguir.

#### **1.3.13.2 Generalidades sobre la Ejecución del Trabajo de la Auditoría de Gestión.**

- Determinación de los objetivos o fines de la auditoría.

Los objetivos: serán aquellos que establezca el auditor conforme al plan general que se haya diseñado y aprobado, así mismo; serán considerados aquellos objetivos que haya establecido la dirección o la gerencia en la recomendación de trabajos particulares.

Los objetivos, claramente definidos y conocidos por los responsables del trabajo, constituyen en todo instante el fundamento de la auditoría y

condicionarán su alcance, programación de procedimientos, ejecución, responsabilidades, etc.

Requerir al solicitante o a quien ordena un trabajo de auditoría objetivos claros y precisos de lo que se busca o espera de la intervención, objetivos ambiguos provocaran incertidumbre en el auditor, no precisar alcance, dificultad en la planeación del trabajo, no conocer a donde o a que meta llegar; se debe tener idea exacta de que quieren o esperan de la auditoría. El error que puede cometer un auditor es presentar un informe sobre algo que no era lo que se esperaba de la auditoría.

Dado el amplio campo de actuación posible, los objetivos pueden ir desde el diagnóstico de la organización, a la evaluación de un área funcional o administrativa, verificando la confiabilidad de la información, protección de activos, cumplimiento de planes, detección de errores, diseño eficaz de sistemas, utilización eficiente de recursos, etc.

- Correcta identificación del área, programa, sistema u operación objeto del trabajo.

Es imprescindible que los auditores conozcan el área, sistema u operación a auditar llegando a tener un conocimiento de la misma que garantice un desarrollo eficaz del trabajo.

Para lograr una buena familiarización el auditor debe conocer cuales son los objetivos de la actividad u operación, como van a lograrse y como se determinaran los resultados.

Esto se logra por muchos caminos, el auditor comentara la actividad con el personal que la conoce, se ocuparan de saber cómo determina la dirección si sé esta funcionando correctamente; cómo se informa de los resultados; cómo evalúa a sus empleados y qué efecto tiene esta actividad en las restantes. Efectuaran pruebas de auditoría en el departamento o seguirán la función hasta que tengan una idea suficientemente clara de qué se ha realizado, cómo y por qué se ha hecho, para cumplir con los objetivos de la empresa.

El auditor no puede completar su trabajo de evaluar los controles a menos que conozca lo que está siendo controlado.

Cuando se tiene una comprensión adecuada de los objetivos específicos, el auditor tratará de familiarizarse con los controles que la dirección ha establecido, con el fin de comprobar que dichos objetivos se han alcanzado.

Inicialmente el auditor examina la estructura organizativa, la ubicación de las unidades de la empresa, su relación con las demás y la asignación de funciones y responsabilidades, posteriormente, plasma las actividades significativas en diagramas de flujo o hace un seguimiento de los documentos seleccionados a través de los puntos clave de control; después revisa las políticas y procedimientos que regulan la unidad o función examinada. Los procedimientos escritos, bien entendidos por los empleados y razonablemente calculados para realizar los planes de la empresa y alcanzar sus objetivos, indican una actividad bien controlada. Donde los procedimientos no están escritos, el auditor debe determinar, basándose en entrevistas con la dirección, qué espera de su personal y como se realizan las actividades asignadas.

El proceso de aprendizaje se realiza durante la totalidad de la auditoría y es necesaria una familiarización suficiente para la realización de los programas de auditoría.

Algunas de las fuentes principales que ayudan a enriquecer el conocimiento de la entidad o área, son las siguientes:

- a) Publicaciones sobre los aspectos gerenciales, económicos, financieros, técnicos, etc., en general, del sector y del negocio en particular.
- b) Manuales de procedimientos y reglamentos de la entidad.
- c) Entrevistas con la dirección, el personal de la empresa y con los especialistas externos en los temas objeto de trabajo.
- d) Papeles de trabajo de auditorías anteriores.

El conocimiento del área de trabajo permitirá al auditor determinar el riesgo y valorar la materialidad, pudiendo de esta forma diseñar acertadamente la planeación y programación del trabajo, poniendo mayor énfasis en los aspectos que requieren mayor atención.

- Programación, ejecución del trabajo y obtención de evidencia.

Esta etapa supone el establecimiento por escrito de los pasos específicos de los procedimientos y pruebas a desarrollar en el trabajo, las técnicas que se deben aplicar, los recursos materiales y humanos necesarios para conseguir la evidencia suficiente y competente que permita la evaluación del área;

sistema u operación auditada y la determinación de las acciones de mejora que se estimen pertinentes.

Las actividades o programas de trabajo a desarrollar serán:

- a) Examinar y apreciar la rectitud, la suficiencia y la aplicación de los controles contables, financieros y operacionales, y promover un control eficaz a un costo razonable.
- b) Verificar la conformidad con las políticas, los planes y los procedimientos establecidos.
- c) Evaluación del nivel de eficacia.
- d) Nivel de eficiencia.
- e) Nivel de economía.
- f) Verificar hasta que punto los activos de la empresa o entidad están justificados y protegidos en forma razonable de pérdidas.
- g) Evaluación de los esfuerzos hechos para mejorar los resultados obtenidos.
- h) Verificar la confianza de los datos que produce el sistema.
- i) Recomendar mejoras operacionales.



Las técnicas de auditoría tales como la observación, rastreo, entrevistas, confirmación, análisis, verificación documental, revisiones analíticas, etc., son las herramientas principales que se encuentran a disposición del auditor para el desarrollo de la auditoría de gestión.

Una de las herramientas que utiliza el auditor para la ejecución del trabajo de la auditoría es la revisión y consiste en la evaluación detallada del programa o actividad específica auditada, con la amplitud necesaria para alcanzar los objetivos de la auditoría; implica recopilar y analizar la información necesaria para considerar, justificar y presentar apropiadamente los hallazgos del auditor, incluyendo las conclusiones y recomendaciones.

Los objetivos que se persiguen con la revisión son llevar a cabo el plan de auditoría y utilizarlo como una base de:

- a) Supervisar y controlar su progreso.
- b) Reaccionar a los problemas.
- c) Reorientar los esfuerzos de revisión según sea necesario.

El auditor encargado necesita vigilar el proceso del trabajo para controlar que los cambios necesarios en la dirección, alcance y recursos se realicen rápidamente y para que esta se finalice tal y como se esperaba.

#### **CONTROL DE LA EVIDENCIA.**

El auditor debe preparar y mantener los papeles de trabajo cuya forma y contenido deben ser diseñados acorde con las circunstancias particulares de la auditoría que realiza. La información contenida en estos constituye la

principal constancia del trabajo realizado por el auditor y de las conclusiones a que ha llegado en lo concerniente a hechos significativos.

Los papeles de trabajo son registros que conserva el auditor sobre los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones pertinentes alcanzadas en su resumen.

Entre los papeles de trabajo, clasificados en forma general de acuerdo a su forma, contenido y uso tenemos:

- Hoja de Trabajo.
- Programas de Auditoría.
- Cédulas Analíticas.
- Cédulas de Detalle.
- Cédulas Descriptivas.
- Cédulas de Notas.

Durante el desarrollo de una auditoría, todos los papeles deben ser protegidos, controlados, clasificados y archivados, de manera tal que se garantice la salvaguarda, organización y fácil acceso a la información contenida en ellos.

Debido a la variedad de los papeles de trabajo que se elaboran y utilizan en una auditoría, se hace necesaria una clasificación específica que permite un orden lógico al archivar información tan diversa; para tal efecto los archivos de éstos se clasifican de acuerdo al uso que se le da a la información basándose en la vigencia e importancia de su contenido, se clasifican en:

- General ( A/G )

- Administrativo ( A/A )
- Permanente ( A/P )
- Corriente - Papeles de Trabajo ( P/T )

Esta fase de la auditoría normalmente consumirá la mayor parte del esfuerzo por lo tanto, el auditor debe estar interesado en la eficacia de su trabajo, ya que del adecuado diseño de las pruebas, la correcta ejecución de las mismas y su cuidadosa documentación a través de los papeles de trabajo, debidamente organizados y archivados, señalando los objetivos de cada prueba, el trabajo realizado, las conclusiones obtenidas, las recomendaciones a realizar para introducir mejoras, etc., constituye una clave de éxito muy importante para la auditoría de gestión.

### **1.3.13.3 Generalidades sobre el Informe de Auditoría de Gestión**

La última fase de la auditoría de gestión es la elaboración del informe que presenta diferencias importantes con el informe tradicional de Estados Financieros tanto en estructura, como en la forma de comunicar los hechos y las recomendaciones a los responsables de realizar una acción correctiva.

Los informes escritos sobre auditoría de gestión deben ser realistas, claros, concisos y persuasivos; éste difiere del informe de Estados Financieros por dos razones:

- El asunto sujeto a auditoría
- Grado de aceptación que el auditor de gestión obtiene dentro de la empresa.

Las dificultades encontradas al redactar el informe de auditoría de gestión se derivan de la variedad infinita de los asuntos sujetos a auditoría. Cada

actividad requiere una clase de explicación distinta, debido a que para cada una de ellas existen diferentes lectores con conocimientos y necesidades que difieren si el informe del auditor va a ser leído también por la gerencia general, debe ser comprensible para cualquier lector, sin importar sus conocimientos específicos. El auditor de gestión debe ser, por lo tanto, un experto del lenguaje técnico y de los conceptos complejos.

Cada informe debe, naturalmente, revestirse del asunto y la naturaleza de los hallazgos informados. La información es importante presentarla de una manera lógica y uniforme para que el lector pueda comprenderla realmente. Un enfoque lógico, es presentar la información sobre cada elemento de un hallazgo en el orden en que se estructuraron sus bloques constructivos. Cuando se informa de dos o más hallazgos cada uno es presentado en un capítulo separado, o en una sección adecuadamente titulada.

Siguiendo con este enfoque, cada hallazgo debe empezar con una breve declaración resumen, de uno o dos párrafos, de la condición y el efecto, y de la causa cuando la condición no se desea. Este párrafo debe preceder a una presentación secuencial de los hechos, empezando con una declaración breve de la meta, los hechos, cifras y otra información analítica acerca de la condición, efectos, procedimiento y causa. Debe acabar con un argumento o conclusión de la acción correctiva necesaria, y una recomendación sobre las medidas a adoptar para lograr las metas deseadas.

Para que el informe del auditor de gestión sea aceptado por parte de los diferentes lectores debe cumplir con los siguientes aspectos:

- Delinear claramente el alcance del examen: Esta declaración requiere una preparación cuidadosa para decirle al lector qué es lo que se

realizo. En este aspecto, el auditor puede establecer las limitaciones de su opinión cuando quiera renunciar a la responsabilidad de opinar sobre áreas técnicas que caigan fuera de su competencia.

- Explicar las normas utilizadas para medir el rendimiento: El auditor que informa sobre una área técnica tiene mayor aceptación si establece las normas que utilizó para medir la función o actividad revisada. Puede determinar estas normas con declaraciones de políticas y procedimientos, con comentarios con el personal de dirección que tenga responsabilidad sobre las actividades o con escritos autorizados sobre la materia.
- Establecer explícitamente la evidencia en la que se basa su opinión: las opiniones sobre las actividades operativas particularmente las adversas, se aceptaran mejor si están justificadas por una evidencia adecuada de revisión y pruebas.
- Revisar los borradores del informe con los directores de las actividades auditadas: Esta revisión es de vital importancia en las auditorias de gestión. Es esencial que el auditor este seguro de que ha establecido los hechos correctamente y que su interpretación es la apropiada. Debido a que el entrenamiento de los auditores no se especializa normalmente en áreas operativas, debe estar seguro que ha considerado todos los factores respecto a una operación en particular.

Referente a los tipos de informes sobre auditoria de gestión, no se conocen diversos modelos, pues el objetivo del informe es comunicar sobre las debilidades del control interno por área auditada.

Existe un informe estándar que se elabora por cada área auditada, para ello se debe realizar reuniones con los responsables de dicha área a lo largo del desarrollo del trabajo, a fin de presentar los hallazgos preliminares para su discusión y ver las soluciones posibles para las debilidades encontradas.

Se debe tomar en cuenta que el informe debe contener los siguientes puntos:

- Descripción del área auditada.
- Información general incluyendo cargos, responsables y campo de responsabilidad de los mismos.
- Objetivo y alcance de la auditoría.
- Metodología empleada.
- Indicadores de eficiencia, eficacia y economía utilizados.
- Asuntos de importancia relevantes y constataciones importantes hechas durante la auditoría.
- Puntos fuertes y débiles detectados.
- Evaluación de la eficacia.
- Evaluación del grado de economía.
- Conclusiones y comentarios sobre las causas y efectos de los puntos débiles observados.
- Recomendaciones.
- Observaciones o comentarios de los responsables del área auditada.

Como parte final del trabajo de auditoría, se debe establecer un adecuado seguimiento a los informes, mediante la revisión de las conclusiones con los responsables de las diferentes áreas auditadas, las que deberán aplicar las recomendaciones y sugerencias para corregir las deficiencias y conseguir mayor eficiencia.

## **1.4 La auditoría de gestión en empresas industriales, etapas de aplicación.**

### **1.4.1 Metodología para recabar los hechos.**

Para recolectar la información existen varios métodos o técnicas que pueden aplicarse indistintamente, sin embargo, debe seguirse un orden lógico.

#### a) Estudio de la información existente.

El auditor puede examinar toda clase de información que ya existe en la empresa, tales como: informes de auditorías practicadas anteriormente, cierta clase de correspondencia interna que se relacione con los controles internos y procedimientos operativos. Esto le permitirá hacerse una idea, de que situaciones fueron planteadas y que información deberá obtener para su trabajo; además podrá formular puntos de referencia que ayudaran al momento de efectuar las entrevistas con el personal.

#### b) Observación personal.

A través de la observación directa, se puede descubrir fallas en los procedimientos o faltas de control, situaciones que, en la mayoría de las veces pasan desapercibidas por el personal de la empresa, debido a la rutina de los mismos; además proporciona al auditor una visión objetiva de las situaciones que anteriormente le pudieron haber sido planteadas y que no quedaron muy claras para el.

c) Entrevistas.

Para recabar los hechos, se requiere que el auditor, antes de comenzar, programe entrevistas con el personal clave de cada área a examinar, deberá tener presente que la entrevista se orientara de acuerdo con el propósito que desea alcanzar con ella.

La entrevista se debe aprovechar para aclarar todas las dudas que tenga sobre el trabajo y tomar nota de todas aquellas opiniones que puedan ser útil posteriormente, cuando efectúe el análisis de la información recabada.

#### **1.4.2 Hechos a recolectar.**

Dependiendo de los objetivos que se pretende alcanzar con la auditoría de gestión, así decidirá la clase de la información que deberá recolectar y que pueda servir de evidencia probatoria de las observaciones que se planteen, sin embargo para el desarrollo de la auditoría de gestión la información que se recolecte puede ser:

- a) Información sobre la organización general de la empresa.
- b) Descripción de puestos y actividades de todos los niveles de la organización.
- c) Revisión y evaluación de los manuales de control interno de la empresa.
- d) Revisión de las principales actividades operativas que se desarrollan en la empresa.

Organización General de la Empresa.



El auditor deberá obtener información que le permita evaluar la organización general de la empresa. Entre esta información se puede mencionar: el manual de políticas y funciones, organigrama general, información sobre la preparación académica y experiencia del personal que ocupa puestos claves, etc.

A través de la información obtenida, pueden evaluarse las políticas, funciones principales, canales de distribución y comunicación, establecer niveles jerárquicos y el campo de autoridad y responsabilidad de cada jefe, así como las relaciones de cada unidad de la organización.

Al efectuar el examen de la organización, el auditor, debe observar la adecuada coordinación de todas las actividades de los individuos que integran la empresa, así como el aprovechamiento de los recursos en el cumplimiento de los objetivos y políticas de la misma.

#### Descripción de Puestos y Actividades.

Para que la auditoría de gestión alcance los propósitos deseados, el cual es, mejorar la eficiencia operativa en las actividades que se desarrolla en la empresa, el auditor tiene que obtener un detalle completo de las actividades y/o funciones de cada puesto operativo. A través de ello podrá evaluar la carga de trabajo, observar que no exista duplicidad de trabajo, establecer el costo de cada operación, evaluar si la empresa cuenta con el personal capacitado para el puesto, si existe una coordinación adecuada de las actividades, así también podrá determinar la contribución de cada empleado a la obtención de los objetivos de cada departamento y el conocimiento que cada uno tenga de esos objetivos. En esta etapa el auditor obtendrá la mayor fuente de información para desarrollar su trabajo, de ahí que sea muy importante esta fase del trabajo, ya que solo incluye la recopilación de

actividades, sino que debe combinarse con las entrevistas que se realicen, a fin de confirmar el detalle de actividades y evaluar el grado de conocimiento de las operaciones que realiza cada empleado.

También le permitirá identificar las actividades principales, con el propósito de mejorarlas e identificar cada sistema operativo en el área de organización, ventas, personal y producción, así como la relación que existe entre ellas.

### Revisión y Evaluación del Control Interno de Gestión.

A través de la revisión del control interno de gestión, el auditor adquiere un conocimiento mas amplio y detallado del funcionamiento de la empresa, así como de cada una de sus operaciones y al efectuar la evaluación del control interno, podrá identificar las áreas criticas que deberán ser sujetas a un examen mas profundo.

Naturalmente, la revisión y evaluación del control interno, se hará en base a sus objetivos principales:

- Obtención de información correcta y segura.
- Protección de los activos de la empresa.
- Promoción de operaciones eficientes

Con esta revisión el auditor tendrá las bases para precisar el grado de confianza que pueda depositar en el sistema de control interno, determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar en las siguientes etapas, dirigir sus esfuerzos en forma profunda hacia aquellas operaciones que mas lo requieran.

### **1.4.3 Análisis de hechos.**

En esta etapa de la auditoría de gestión, el auditor deberá examinar objetivamente cada operación y su relación con las demás operaciones del sistema de la empresa, para ello deberá contar con todos los elementos necesarios y poseer toda la información requerida.

Debe observar una actitud crítica e interrogante a todos los problemas y datos que examine; estar presto a investigar o completar cualquier información incompleta y lo que es importante, tener claro que los problemas no se resuelven a base de intuición o corazonadas, sino que, deber resolverse sobre una base sólida, es decir basarse en los hechos recabados.

En este análisis de hechos, establecerá la importancia y propósito de cada actividad que examine, dentro del conjunto de operaciones y la relación que entre ellas existe; señalará las deficiencias y tratará de encontrar las causas que lo originan y cual es el costo para la empresa; todo esto con el propósito de encontrar una mejor manera de hacer las cosas.

Para simplificar el trabajo, deberá señalar todo aquello que sea innecesario para la empresa, mejorar los sistemas operativos a través de nuevos procedimientos y que reduzcan los gastos de la empresa.

### **1.4.4 Examen de la documentación.**

El auditor deberá efectuar el examen de la documentación, con el propósito de verificar la objetividad de la misma.

No debe perderse de vista que todo documento es el resultado del registro de operaciones detalladas en los formularios, de ahí, la importancia que se verifique la exactitud de la información, a fin de garantizar que el examen se base en registros adecuados y estos reflejen el resultado de las operaciones efectuadas por la empresa, en el periodo examinado.

#### **1.4.5 Diagnóstico preliminar.**

Cubiertas las etapas anteriormente mencionadas y muy especialmente la recolección y análisis de datos, el auditor tendrá un conocimiento general de la empresa y estará en condiciones de poder señalar aquellos problemas que no permiten un funcionamiento normal de la misma.

Es importante señalar que esta etapa, debe ser desarrollada por profesionales con una amplia experiencia en el campo, ya que es aquí donde se detectan las situaciones susceptibles de mejoras y en base al cual se determinara el rumbo a seguir en la siguiente etapa de la auditoría de gestión y es el análisis de las áreas críticas.

Debe señalarse que el diagnóstico se incluye las características de los problemas o áreas críticas que se pretenden investigar con mayor profundidad, porque en la medida que se conoce o plantea bien un problema, se facilita el análisis y las propuestas de solución a los mismos.

#### **1.4.6 Análisis de las áreas críticas.**

El trabajo de la auditoría de gestión no termina con señalar áreas críticas, sino en buscar las causas que originan las fallas con el propósito de dar

alternativas de solución a las mismas. Esto significa que el auditor debe señalar las causas y de ser posible, determinar el efecto en los resultados de la empresa o en la operatividad misma de las actividades, en cuanto a la eficiencia de las operaciones examinadas.

En esta etapa se requiere que el auditor tenga una absoluta imparcialidad al efectuar el análisis de cada problema y tener un criterio amplio hacia la búsqueda de una mejor solución, que tienda a eliminar las deficiencias, mejorar los procedimientos y controles operativos, etc, para que la empresa haga un mejor uso de los recursos.

Algunas situaciones críticas en la empresa, son producto o consecuencia de las siguientes situaciones:

- Fallas en el cumplimiento de las políticas generales de la empresa.
- Estructura de organización inadecuada.
- Falta de manuales de puestos y de procedimientos o no aplicación de los existentes.
- Elaboración de presupuestos alejados de la realidad operativa de la empresa.
- Inconsistencia en los controles internos.
- Fallas en los procesos productivos.
- Fallas en el control de calidad.

#### **1.4.7 Análisis del informe preliminar.**

Concluida la etapa del análisis de las áreas críticas, el auditor podrá listar todas las observaciones, conclusiones y recomendaciones preliminares, las cuales deberá discutir con el personal clave del área a que corresponden las observaciones.

Lo anterior permitirá aprovechar la experiencia del personal de la empresa, que le dará otro punto de vista sobre los problemas visualizados; además hará participe al personal de las posibles soluciones a los mismos.

También para los empleados de la empresa, este análisis previo al informe, será de mucha ayuda, porque le dará la oportunidad de conocer cual será el contenido del informe final y en caso de que lo afecte directamente le dará la oportunidad de prepararse para la defensa o en su defecto iniciar las acciones correctivas pertinentes.

#### **1.4.8 Presentación del informe final.**

El trabajo de la auditoría de gestión concluye por parte del auditor con la presentación del resultado final del trabajo desarrollado en un informe por escrito dirigido a la alta gerencia.

El auditor no debe perder de vista que el propósito de la presentación del informe no es solamente señalar hallazgos encontrados, sino dar alternativas de solución y muy especialmente sobre las observaciones planteadas; es por esta razón que el informe debe redactarse con claridad, precisión y ajustado a la verdad de los hechos.

El resumen de los hallazgos se presentaran por cada área revisada y por orden de importancia; de tal manera que se detallaran aquellos problemas que pueden ser sujetos a una mejora que venga a significar en la operatividad de la empresa, una reducción de costos, a través de una mayor eficiencia operativa.

De preferencia, sería conveniente que cuando se planteen los problemas, estos se cuantifiquen y reflejen el efecto en los resultados, ya que al mencionar cifras, la alta dirección pone mayor atención a los mismos.

#### **1.4.9 Conclusiones y recomendaciones.**

Las conclusiones del trabajo de la auditoría de gestión constituye una síntesis de los problemas detectados y representa básicamente, el diagnóstico final sobre las áreas examinadas.

Se plantean como parte del informe debido a que representan un panorama completo y en forma sistematizada la situación de cada área examinada.

La formulación de recomendaciones viene a constituir el aporte principal del auditor que ejerce la auditoría de gestión, ya que estas deben enfocarse a mejorar los sistemas o procedimientos operativos y hacia la búsqueda de una mayor eficiencia en la utilización de los recursos de la empresa.

Debe considerarse en esta etapa, si el costo de la implantación de las recomendaciones, garantizan los beneficios que se esperan, así como los efectos que dichas recomendaciones pueden ocasionar en el personal de la empresa, o si es necesario un entrenamiento o capacitación para el personal a fin de vencer cualquier resistencia al cambio.

La presentación de las recomendaciones en el informe, debe o puede hacerse en el mismo orden en que se plantearon las observaciones por área examinada.

## CAPITULO II

### 2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

#### 2.1 Tipo de Estudio

El desarrollo de la investigación se realizó basado en el paradigma hipotetico-deductivo llamado también positivista, este concibe la realidad capaz de estudiarse a partir de datos estadísticos, pues la información se recolectó mediante la técnica de una encuesta, (Ver anexo “C”) obteniendo resultados reales que permitan realizar un análisis cuantitativo para poder dar una conclusión de lo investigado.

Para realizar un trabajo más objetivo y de acuerdo a la realidad suscitada en ese momento, se efectuó primeramente un estudio exploratorio mediante una prueba piloto con la finalidad de aumentar el conocimiento teórico y técnico de la investigación, además para evaluar el grado de conocimiento que los auditores internos poseen sobre la auditoría de gestión y de la necesidad que tienen las empresas industriales que se les provea de una guía de procedimientos para el desarrollo de dicha auditoría.

La investigación fue enfocada directamente en la rama de auditoría, específicamente en el área de gestión que se desarrolla en los departamentos de auditoría interna de empresas industriales.

#### 2.2 Universo

La población para realizar la investigación de campo estuvo integrada por los distintos departamentos de auditoría interna de las empresas



industriales, por lo tanto los elementos que lo conformaron fueron cuarenta (40) compañías ubicadas en el Boulevard del Ejército Nacional en el Municipio de Soyapango, según datos proporcionados por la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI). (Ver anexo “B” ), el estudio se realizó en esta área geográfica por considerarse como una zona industrial y comercial más importante del país.

### **2.3 Selección de la Muestra**

La recopilación de la información requerida para determinar el tamaño de la muestra se realizó tomando en cuenta una población finita y se desarrollo sobre la base de procedimientos estadísticos, de acuerdo a las necesidades que presento la investigación y el universo establecido de las entidades en estudio.

Para la selección del tamaño de la muestra se utilizó el método estadístico aleatorio simple, que consiste en que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos.

#### **2.3.1 ELEMENTOS DE LA MUESTRA**

La fórmula que se utilizó es la siguiente:<sup>1</sup>

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

Donde:

---

<sup>1</sup> BONILLA, GIDALBERTO. “Como hacer una tesis con técnicas estadísticas” . UCA Editores

**CUADRO No. 7 ELEMENTOS DE LA FORMULA ESTADISTICA PARA DETERMINAR LA MUESTRA.**

ELEMENTOS DE LA FORMULA	DESCRIPCIÓN
<p>N</p> <p>e= Tasa de error:</p> <p>P= Probabilidad de éxito:</p> <p>q= Probabilidad de fracaso:</p>	<p>Tamaño de la muestra</p> <p>Precisión de la muestra, este valor es determinado por el juicio del investigador e implica el grado de error en la estimación a realizar; para efectos de la investigación se tomo el 10%.</p> <p>Se considera como la proporción poblacional estimada donde los procedimientos para el desarrollo de la auditoría de gestión diseñados en el trabajo de investigación, tenga aplicabilidad en las unidades de auditoría interna; debido a que se cuenta con un parámetro previo se utilizara ( <math>p=0.80</math> ), con tales valores se esta asumiendo la máxima variabilidad.</p> <p>Probabilidad de fracaso: Se considera como la proporción poblacional estimada donde la guía de procedimientos propuesta no sea aplicada por las unidades de auditoría interna; por diferencia ( <math>q=1-p</math> ).</p>

**CUADRO No. 7 ELEMENTOS DE LA FORMULA ESTADISTICA PARA DETERMINAR LA MUESTRA.**

ELEMENTOS DE LA FORMULA	DESCRIPCIÓN
N= tamaño de la población	Total de elementos que poseen las características para ser escogidos dentro de la muestra.
z= Nivel de confianza de la muestra:	Es el valor de la desviación estándar de la población, el cual puede ser real, que garantizará un resultado seguro de la estimación

**CUADRO No. 8 APLICACIÓN DE LA FORMULA ESTADISTICA PARA DETERMINACION DE LA MUESTRA.**

DATOS	SUSTITUCION EN FORMULA
n = ?	$n = \frac{(1.96)^2 (0.80)(0.20) (40)}{(40 - 1) (0.10)^2 + (1.96)^2 (0.80) (0.20)}$
z= 1.96	
e=0 .10	$n = \frac{(3.8416) (0.80) (.020) (40)}{(39) (0.01) + (3.8416) (0.16)}$
p=0.80	
q=0 .20	
N= 40	$n = \frac{24.58624}{0.39 + 0.614656}$
	$n = \frac{24.58624}{1.004656}$
	$n = 24.47229$
Resultado de la Muestra.	n= 24 Empresas

## **2.4 Recopilación de la Información**

La recopilación de la información se realizó a través de dos etapas; el estudio bibliográfico y de campo.

### **2.4.1 Investigación Bibliográfica o Documental**

Con el objetivo de constituir el marco conceptual que permitiera sustentar la investigación de campo, se realizó una revisión bibliográfica recopilando y consultando información básica en libros, trabajos de graduación, folletos, separatas, material de seminarios, exploración a través de Internet, revistas, boletines y toda la documentación relacionada con el marco teórico del tema en estudio.

### **2.4.2 Investigación de Campo**

Esta etapa del trabajo se enmarcó en el conocimiento real de las empresas industriales; en cuanto a la aplicación de la auditoría de gestión, así como también a obtener diferentes opiniones sobre su conocimiento y utilidad.

La labor de campo se llevó a cabo a través de entrevistas y cuestionarios en formularios prediseñados para cumplir con el propósito deseado, que contenían una serie de preguntas tanto abiertas como cerradas, previamente estudiadas y considerando un orden lógico, donde el encuestado dio una respuesta afirmativa o negativa y comentario que se considere al respecto.

Además se entrevistaron a los gerentes generales de las empresas industriales, lo que permitió determinar en que medida la alta

administración o gerencia conoce sobre la aplicación de la auditoría de gestión y de los beneficios que ésta ofrece como una ventaja competitiva de crecimiento para la apertura de nuevos mercados nacionales e internacionales, con el fin de que estas empresas puedan hacerle frente a los nuevos retos del siglo XXI.

## **2.5 Tabulación de Datos Recolectados**

La información se obtuvo a través de entrevistas y encuestas, luego se procedió a tabular en cuadros estadísticos, auxiliándose de una hoja electrónica del software Microsoft Office excel/97; la cual facilitó el análisis de los datos recolectados para poder emitir conclusiones y recomendaciones que le den solución a la problemática planteada.

## **2.6 Análisis e Interpretación de la Información**

Al finalizar el proceso de investigación se procedió a la tabulación de la información obtenida para analizar los resultados.

Es importante mencionar que el cuestionario utilizado para obtener dicha información consta de 22 preguntas cuyas respuestas han sido agrupadas y clasificadas a través del conteo de las alternativas, realizando un estudio por cada pregunta del cuestionario; plasmando los resultados sobre la aplicación de los lineamientos para desarrollar la auditoría de gestión, estableciéndose porcentajes de participación con el fin de facilitar la presentación y análisis de las mismas.

Todas las preguntas del cuestionario fueron diseñadas para obtener información acerca de la aplicación de una guía de procedimientos para el

desarrollo de la auditoría de gestión en las empresas industriales de El Salvador.

Los resultados obtenidos fueron determinantes para analizar las variables que le den explicación a la investigación y que ayudaron a la formulación del diagnóstico.

## CAPITULO III

### **3. Diagnóstico de la Investigación de Campo.**

Como resultado de la investigación de campo realizada, se logró establecer la situación actual en la aplicación de auditoría de gestión y el conocimiento por parte de los auditores internos en dicha rama.

El diagnóstico realizado, fue segmentado en tres partes básicas que permite evaluar su aplicación en las empresas industriales.

#### **3.1 Conocimiento Sobre la Auditoría de Gestión**

Esta rama de la auditoría se define como un examen y análisis de sistemas, procedimientos, estructuras, políticas, programas, etc; para aumentar la eficiencia de la empresa o si se quiere su rentabilidad, lo que obliga al auditor interno a poseer un amplio conocimiento de los objetivos, beneficios y la habilidad necesaria para poder realizarla en el conjunto de funciones que integran la gestión de la entidad, esto implica desarrollar un mayor dominio en el área.

La evolución de nuevos mercados, la competitividad, conlleva a responsabilidades más grandes para el auditor obligándolo a entender cómo los avances se adaptan a las metas y objetivos de la organización. El conocimiento en el área implica el concepto en general y sus procedimientos para llevarla a cabo.

Sin embargo a pesar de lo anterior, en la investigación realizada sobre los conocimientos se observó que el 79% de los auditores desconocen lo que significa y persigue la auditoría de gestión, pues no se tiene un concepto claro como se muestra en el Gráfico No. 1.

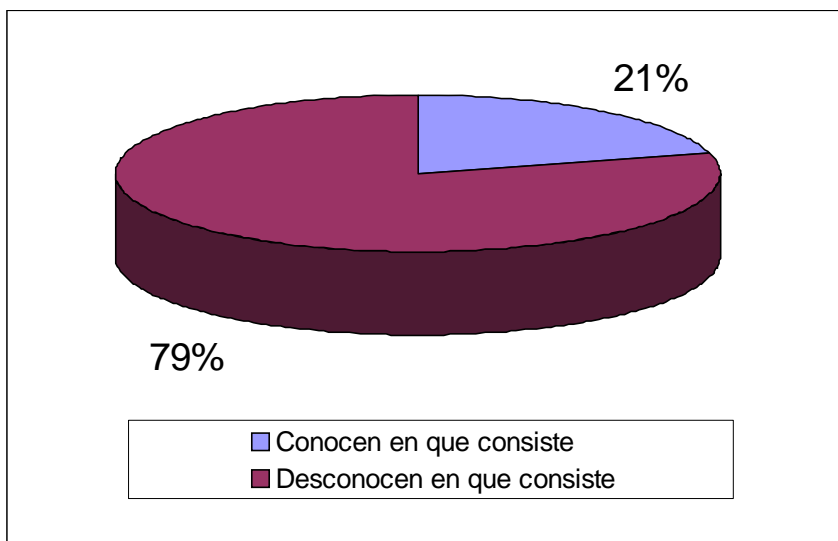


GRAFICO No.1 PORCENTAJE DE AUDITORES QUE EXPRESARON CONOCER O NO EN QUE CONSISTE LA AUDITORIA DE GESTION

Por otra parte a través de la exploración llevada a cabo se pudo observar que en la mayoría de los departamentos de auditoría tienen de una a tres personas laborando en esta área, esto implica que no se cuenta con un número suficiente para realizar este examen, pues se trata de la evaluación a todas las áreas de la organización. (Gráfico No. 2).

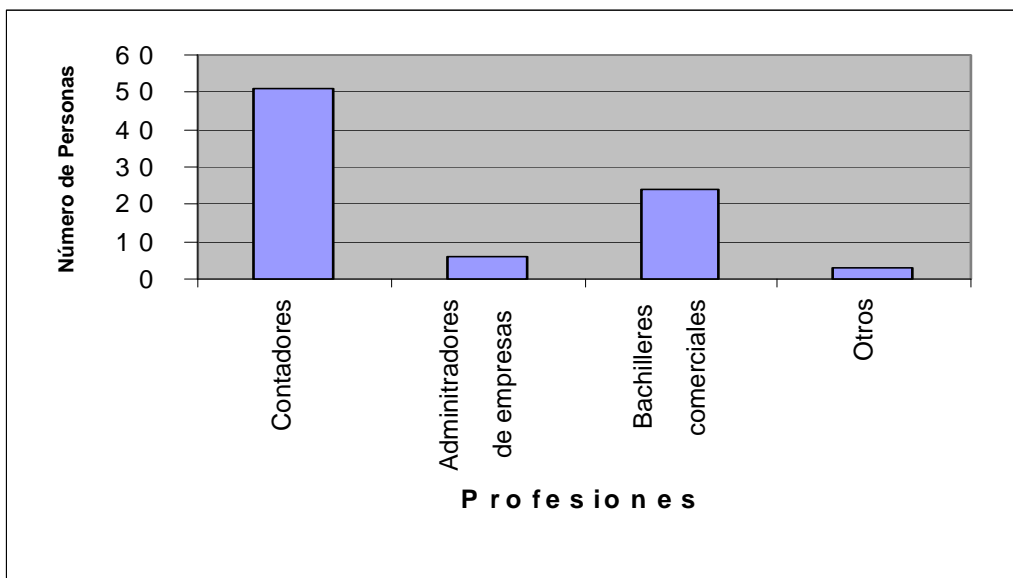
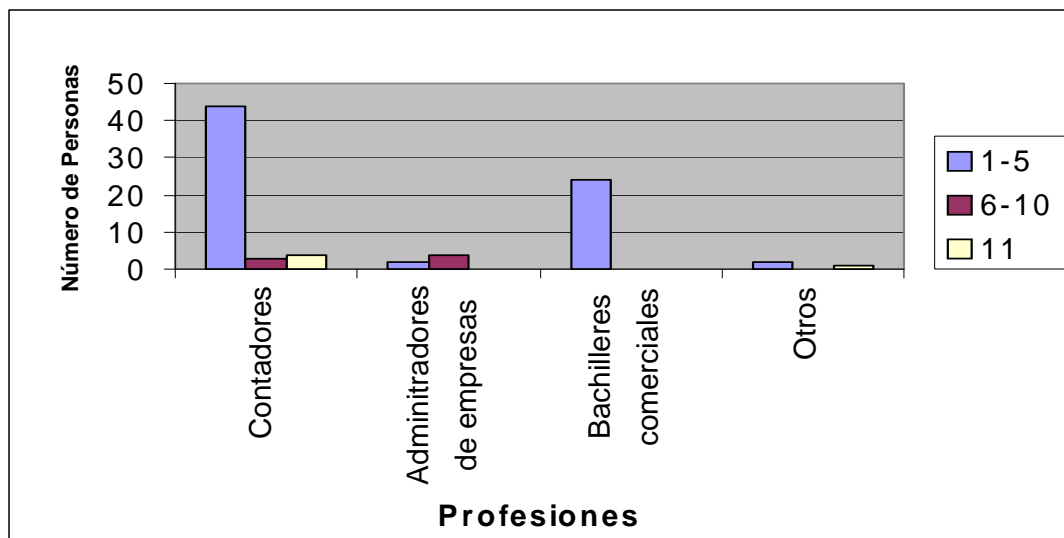


GRAFICO No.2 NUMERO DE PERSONAS QUE INTEGRAN LOS DEPARTAMENTOS DE AUDITORIA INTERNA CLASIFICADOS POR PROFESION.



Sin embargo profundizando el análisis se puede ver que el 89% del personal que labora en los departamentos de esta área son contadores públicos y bachilleres comerciales los cuales a través del tiempo han adquirido experiencia entre uno y cinco años, esto hace suponer que no existe una estabilidad en las empresas pues se nota que hay una rotación, generando costos a las empresas para su aprendizaje (Gráfico No. 3).



**GRAFICO No.3** EXPERIENCIA QUE POSEE EL PERSONAL QUE SE DESEMPEÑA EN AUDITORIA INTERNA CLASIFICADOS POR PROFESIONES.

Si bien es cierto que no se les exige poseer todos los conocimientos, si se debe tener el entendimiento básico de los procedimientos y metodología para su evaluación. Según los resultados obtenidos en la investigación de campo el 46% del personal (de los departamentos de auditoría interna) de las empresas industriales tienen conocimientos de cómo realizar este tipo de examen en términos generales (Gráfico No. 4).

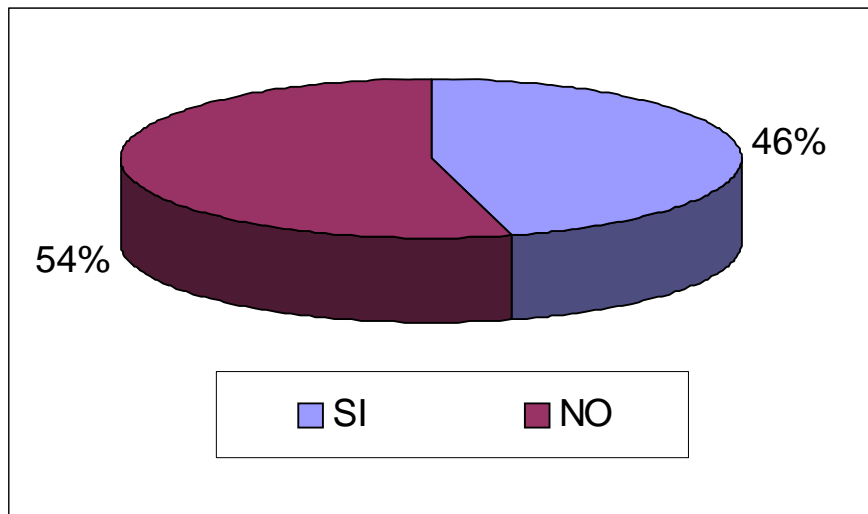


GRAFICO No.4 PORCENTAJE DE AUDITORES QUE EXPRESARON CONOCER LA AUDITORIA DE GESTION.

Siendo el auditor un elemento valioso dentro de la organización, su seguridad es de vital importancia por lo tanto el aprendizaje continuo, la comprensión de la visión futura, el deseo de superación, son aspectos que el auditor no debe de descuidar pues de ello dependerá la calidad de servicios que este proporcionando. De acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba de campo, los aspectos antes mencionados presentan deficiencias pues no se estimula al personal a desarrollarlos, implicando que debe empeñarse en lograrlo por cuenta propia, pues esto ayudará a su formación y agregar otros servicios a su profesión actualizándose a las exigencias de las empresas.

### 3.2 Capacitación

La auditoría de gestión como una técnica especializada exige hoy en día al auditor, tener una educación continuada con el fin de satisfacer las necesidades de los cambios económicos que van surgiendo en las empresas, especialmente en el sector industrial; es por ello que uno de los grandes retos que se tiene dentro de las empresas industriales es elevar la calidad de sus servicios, en consecuencia ante los nuevos cambios le exige tener una visión más amplia, teniendo nuevas formas

de pensar que le permita tener una mayor participación tanto en las operaciones financieras como en las de gestión, lo que requiere que se esté actualizando constantemente.

Tomando en cuenta que la mayor parte del personal encuestado tienen limitados sus conocimientos sobre la auditoría de gestión, tal como lo muestran los (Gráficos No. 1 Y No. 4); y la confusión con otros tipos de auditoría ponen de manifiesto que la capacitación en tal área se vuelve necesaria.

Sin embargo, es bien notable que los resultados obtenidos arrojan que la mayor parte de la población del personal encuestado no son capacitados en el área de auditoría de gestión (Gráfico No. 5), lo que viene a confirmar el desconocimiento de este tipo de examen y la poca importancia que se le da ha este sector en actualizar constantemente al personal que labora con dichas entidades, además es de hacer notar que de las 24 empresas industriales encuestadas solo dos capacitan a su personal predominando las áreas: de aspectos legales, controles internos, políticas administrativas, inventario, contabilidad y auditoría. (Gráfico No. 6).

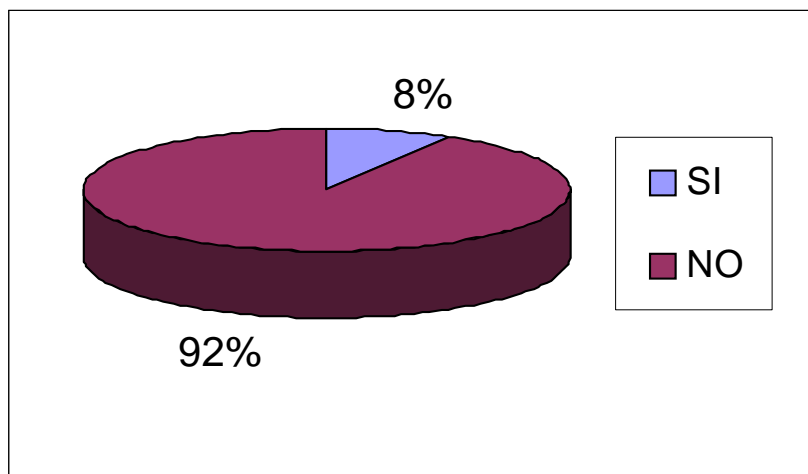


GRAFICO No. 5 PORCENTAJE DEL PERSONAL QUE ES CAPACITADO Y NO CAPACITADO EN EL ÁREA DE GESTION.

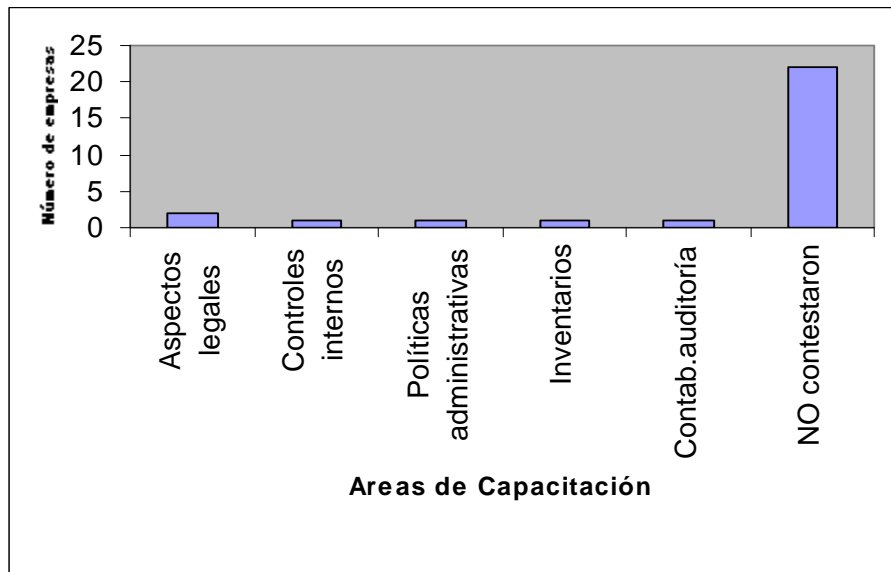


GRAFICO No.6 ÁREAS EN QUE SE CAPACITA AL PERSONAL QUE SE DESEMPEÑA EN AUDITORIA INTERNA.

Es de hacer notar que la población encuestada carece de capacitación y del conocimiento para el desarrollo de este tipo de trabajo, lo que sustenta la opinión del 100% de ellos al hacer énfasis que es de gran importancia que exista un documento que sirva de guía conteniendo los procedimientos y lineamientos para el desarrollo de la auditoría de gestión tal como lo muestra el (Gráfico No. 7).

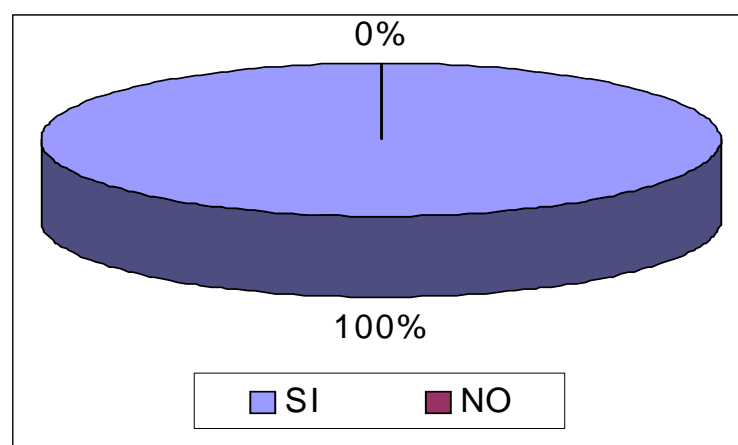


GRAFICO No. 7 PORCENTAJE DE AUDITORES QUE CONSIDERAN DE UTILIDAD UN DOCUMENTO QUE CONTenga UNA GUIA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA DE GESTION

### 3.3 Aplicación de la Auditoría de Gestión

Es de mucha importancia para el desarrollo del presente trabajo contar con una evaluación sobre la aplicación de la auditoría de gestión, para ello se evaluaron las diferentes etapas que tiene el proceso de la auditoría, como es la planeación, ejecución y seguimiento en la emisión de las opiniones del trabajo realizado.

Los resultados obtenidos en la evaluación a los departamentos de auditoría interna en empresas industriales dan la oportunidad de identificar factores que no permiten el desarrollo de la auditoría de gestión entre los cuales sobresalen:

- a) Pocos departamentos la llevan a cabo en sus empresas.
- b) El poco conocimiento en cuanto a lo que consiste y los beneficios que genera a la empresa la aplicación de esta .
- c) El trabajo de la auditoría esta orientado en su mayoría de casos al examen de los Estados Financieros.
- d) No se realiza una adecuada planeación y la poca frecuencia con que se ejecuta el trabajo.

Al hablar sobre la aplicación de la auditoría de gestión se debe entender como la ejecución de todo el proceso como en cualquier otro tipo de auditoría.

La realización de este tipo de trabajo no es de mucha aplicación entre los diferentes departamentos de auditoría que se evaluaron ya que los resultados indican que el 21% la desarrolla contra un 79% que no la aplica (Gráfico No. 1) evidenciando la falta de procedimientos para ponerla en práctica pues se tienen solamente para el área financiera.

Por otra parte la falta de aplicación de la auditoría de gestión se atribuye al poco conocimiento que tiene el personal que labora en auditoría interna.

Según los resultados obtenidos, la etapa de planeación no es utilizada por la mayoría de departamentos de auditoría interna de las empresas industriales, ya que el 75% de la población encuestada respondió no realizarla (Gráfico No. 8), lo cual indica que no se sientan bases sólidas para orientar la ejecución del trabajo de auditoría. Por otra parte el personal que respondió indica que no tienen claro lo que se debe tomar en cuenta al momento de elaborar la planificación de la auditoría, factor que es de mucha importancia ya que de ello dependerá la ejecución de un buen trabajo, pues al no realizar la planeación están sometidos a una pérdida de tiempo, mala inversión del recurso humano, no se tienen identificadas áreas críticas y todo ello conlleva a no realizar un trabajo eficiente.

Otro aspecto importante a considerar para el desarrollo de la auditoría de gestión es la elaboración de un plan anual que presente las fechas en que se llevará a cabo el examen a las diferentes áreas críticas y que los departamentos evaluados no la ponen en práctica, pues los resultados de la información recolectada demuestran que un 79% de la población encuestada no elaboran un plan anual que les permita identificar con que frecuencia realizan sus exámenes. (Gráfico No. 9), por lo que se ve en la necesidad de elaborar el diseño de un plan para la realización de este trabajo que permita mantener un seguimiento razonable sobre la periodicidad para evaluar las diferentes áreas críticas, factor que también presentó deficiencia entre la población evaluada ya que según los resultados obtenidos un 43% no tienen definido con que periodicidad la realizan en las diferentes áreas críticas. (Gráfico No. 10)

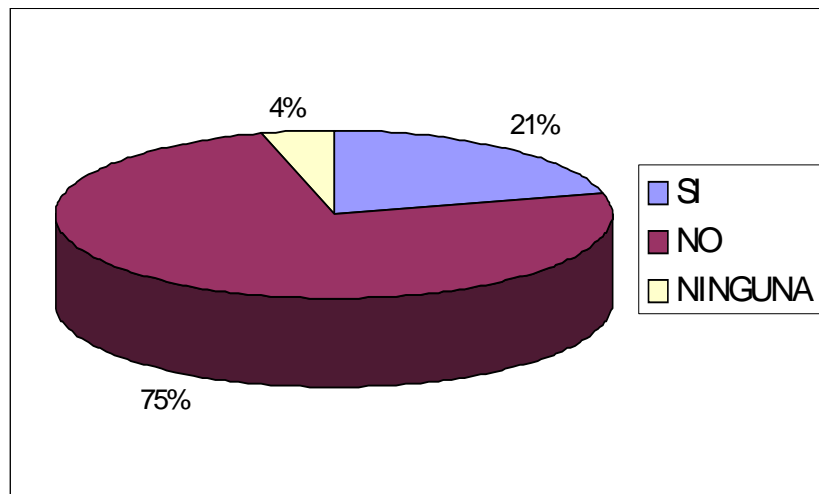


GRAFICO No.8 PORCENTAJE DE AUDITORES QUE REALIZAN LA ETAPA DE PLANEACION DEL TRABAJO DE LA AUDITORIA.

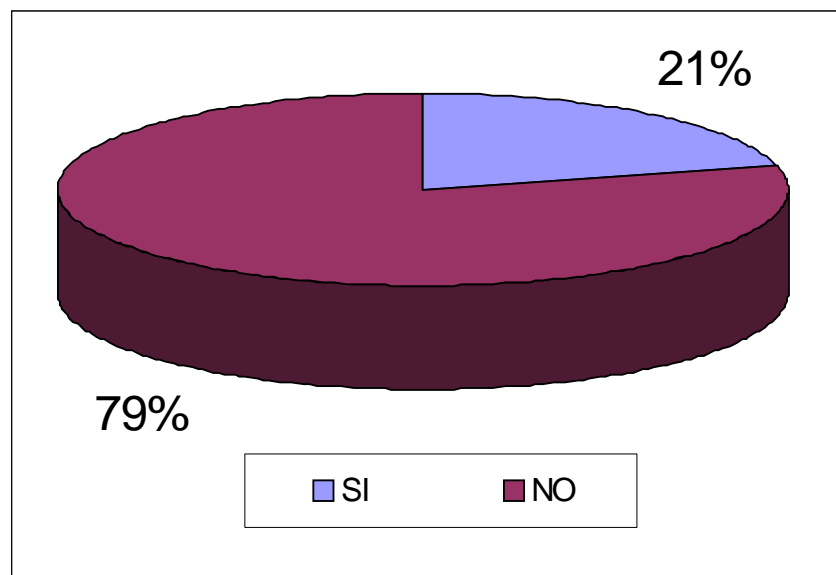


GRAFICO No. 9 PORCENTAJE DE AUDITORES QUE ELABORAN PLAN PARA EJECUTAR EL TRABAJO DE LA AUDITORIA DE GESTION.

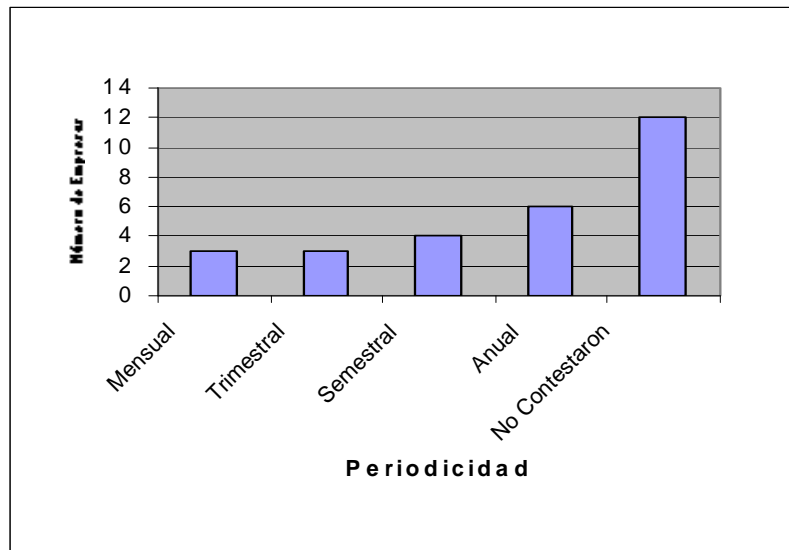


GRAFICO No. 10 PERIODICIDAD EN QUE SE EFECTUAN LAS AUDITORIAS EN LAS DIFERENTES EMPRESAS ENCUESTADAS.

Según los auditores encuestados un 26% consideran como área de mayor atención la de producción y el 28% finanzas (Gráfico No. 11) lo que se confirma en cuanto a los parámetros de medición que utilizan para medir la eficiencia, eficacia y económica en dichas áreas, ya que predominan el total de unidades producidas entre el total de unidades según ordenes de producción (A) y el total de cobranzas entre el total de la cartera de clientes (C) (Gráfico No. 12), además es importante mencionar que se descuidan las otras como lo son: mercadeo y personal ya que la primera permite a la empresa estar a los niveles óptimos de competitividad y la segunda que es la responsable del desempeño del recurso humano evidenciando la falta de capacitación para ejecutar la auditoría de gestión (Gráficos No. 5 y No. 6).



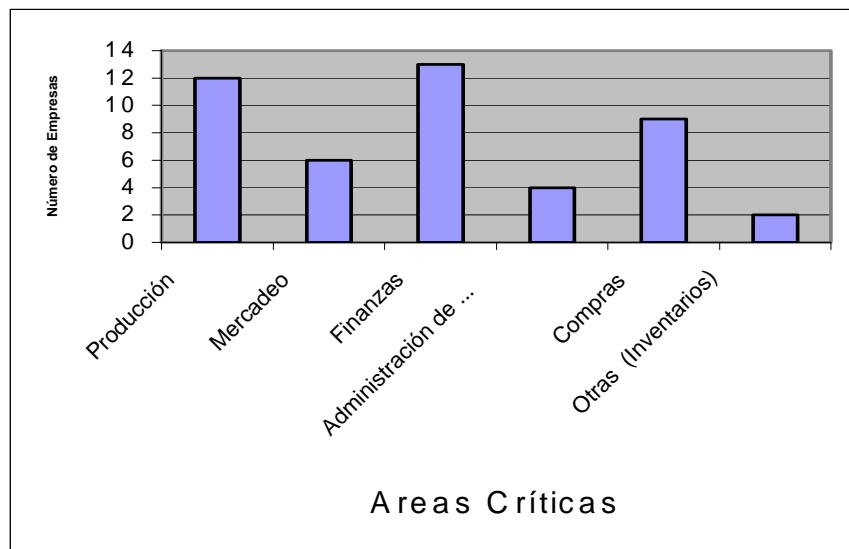


GRAFICO No. 11 ÁREAS CRÍTICAS DE GESTION QUE CONSIDERO EL PERSONAL ENCUESTADO EN LAS DIFERENTES EMPRESAS INDUSTRIALES

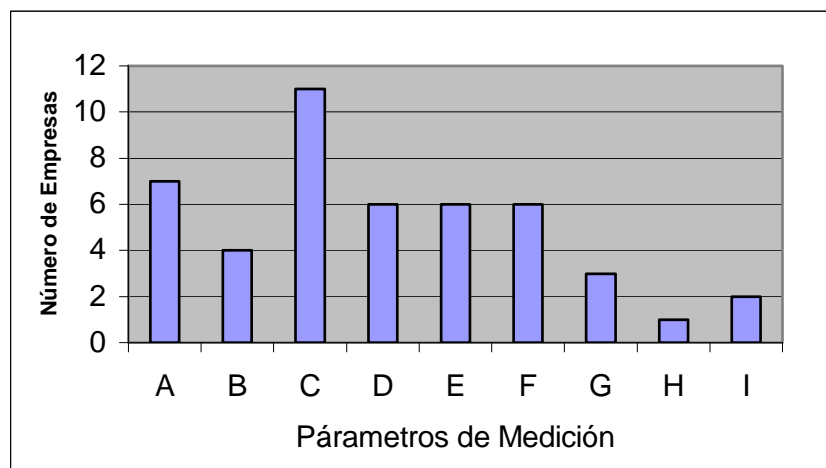


GRAFICO No. 12 PARÁMETROS DE MEDICION QUE SE UTILIZAN PARA MEDIR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA.

En cuanto al diseño de un documento que contenga los lineamientos y procedimientos para el desarrollo de la auditoría de gestión la población encuestada expresó estar de acuerdo ya que en su mayoría carecen de una guía

para el desarrollo de dicha auditoría (Gráfico No. 7), considerando que vendrá a ayudar para realizar una excelente evaluación de la gestión administrativa de la empresa y que permita alcanzar niveles óptimos de competitividad (Gráfico No. 13).

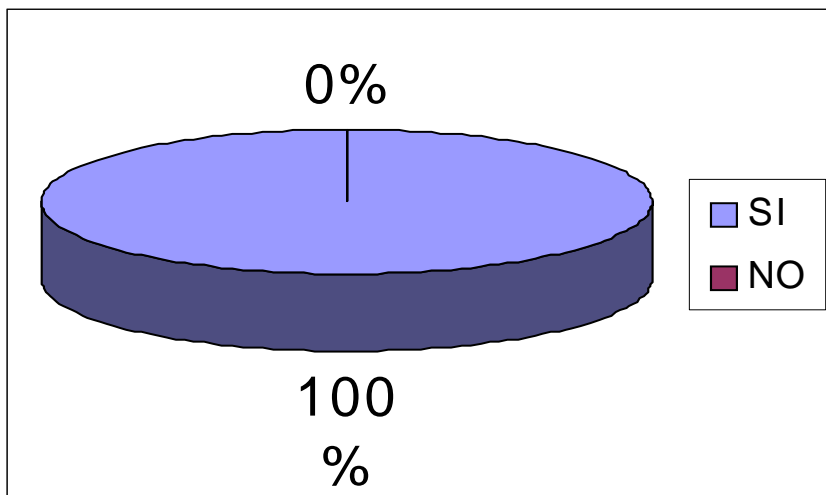


GRAFICO No.13 PORCENTAJE DE AUDITORES QUE CONSIDERAN QUE UNA EXCELENTE EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA PROMUEVE ALCANZAR NIVELES OPTIMOS DE COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO.

## CAPITULO IV

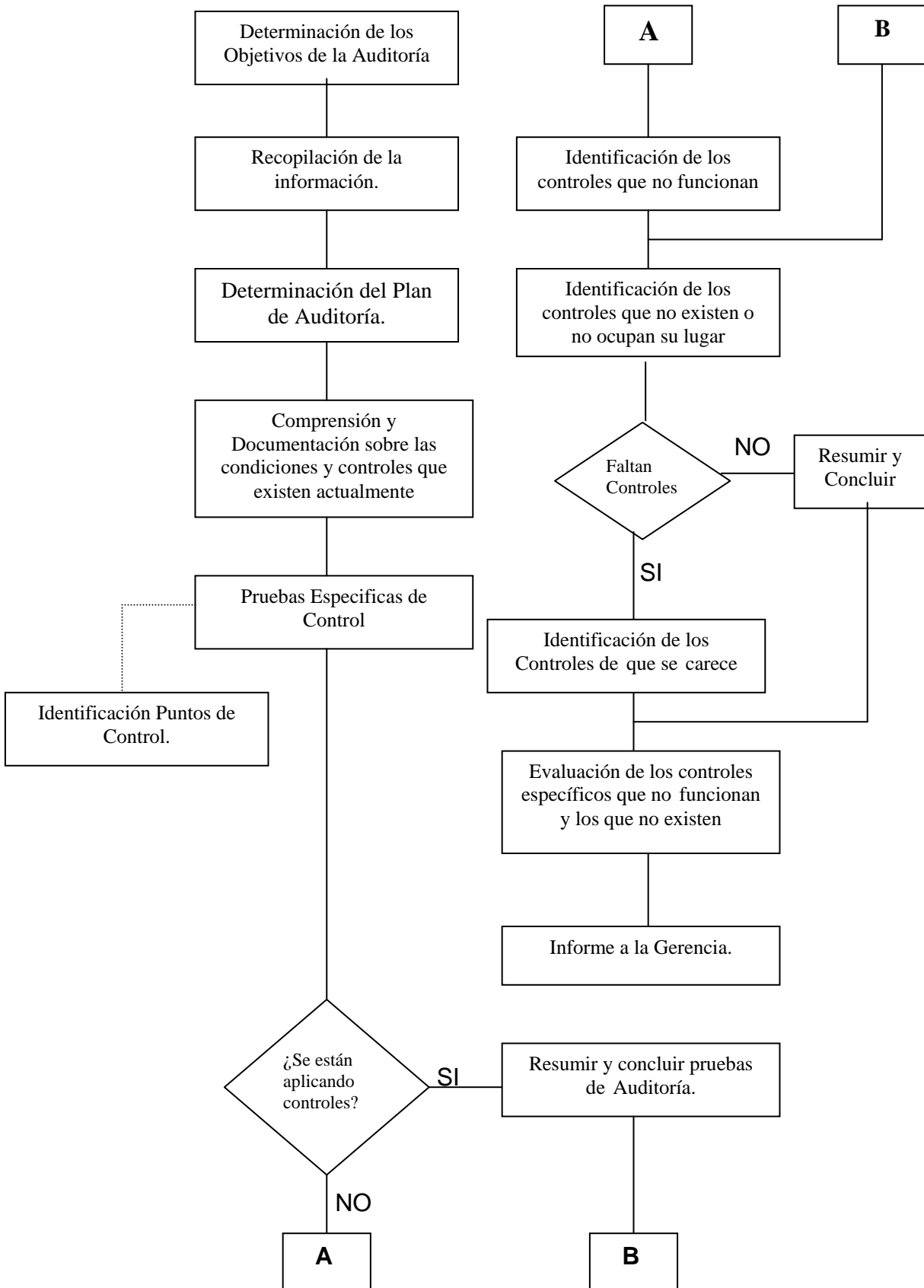
### 4 PROPUESTA DE UNA GUIA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA REALIZACION DE LA AUDITORIA DE GESTION

El propósito de esta guía es que sirva como una herramienta al personal que se desempeña en el área de auditoría interna de empresas industriales; básicamente se enmarca en el siguiente esquema:

#### ESQUEMA DEL PROCESO DE LA AUDITORIA DE GESTION

FASES	CONTENIDO
PLANEACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN	Objetivos de la Auditoría <ul style="list-style-type: none"> <li>- General</li> <li>- Específicos</li> </ul> Consideraciones y Alcance de la Auditoría <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión y Misión</li> <li>- Antecedentes de la Entidad</li> <li>- Aspectos Legales</li> <li>- Objetivos de la gestión</li> <li>- Metas y Políticas de la Gestión</li> <li>- Evaluación de los componentes del control interno</li> <li>- Ambiente de Control</li> <li>- Valoración del riesgo</li> <li>- Actividades de control</li> <li>- Vigilancia y supervisión</li> <li>- Información y comunicación</li> <li>- Evaluación Control Interno de Gestión</li> <li>- Definición y alcance de la auditoría</li> <li>- Determinación de áreas críticas</li> <li>- Análisis y evaluación de deficiencias en áreas críticas</li> <li>- Programas de auditoría</li> </ul>
EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA	Realizar pruebas sustantivas de operaciones. Realizar procedimientos analíticos. Aplicación programas de auditoría. Revisión, ampliación o corrección a procedimientos de auditoría Evaluación de hallazgos.
FINALIZACION DE LA AUDITORIA	Elaboración del borrador del informe de auditoría Discusión de hallazgos con la Junta Directiva Preparación de Informe final de auditoría de gestión

**GRÁFICA No. 14 ENFOQUE GENERAL DE LA AUDITORIA DE GESTION.**



## **MEMORAMDUM DE PLANEACION PARA LA AUDITORIA DE GESTION.**

### **I. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA.**

- 1 Objetivo General.
- 2 Objetivos Específicos.

### **II.- CONSIDERACIONES Y ALCANCE DE LA AUDITORIA.**

- 1 Antecedentes y Generalidades de la Empresa.
  - 1.1 Visión
  - 1.2 Misión
  - 1.3 Historia.
  - 1.4 Legislación Aplicable.
- 2 Objetivos de la Gestión.
- 3 Metas y Políticas de la Gestión.
- 4 Conocimientos de Áreas Operativas
- 5 Componentes del Control Interno.
  - 5.1 Ambiente de Control
  - 5.2 Valoración del Riesgo
  - 5.3 Actividades de Control
  - 5.4 Vigilancia y Supervisión
  - 5.5 Información y Comunicación
- 6 Sistema de Información Administrativo Contable.
  - 6.1 Principales Políticas Contables
  - 6.2 Determinación de Principales Áreas Críticas
  - 6.3 Cuestionarios
  - 6.4 Informe de Deficiencias del Control Interno
  - 6.5 Determinación de Factores de Riesgo
  - 6.6 Estimación del Riesgo de Auditoría
  - 6.7 Enfoque de la Auditoría
  - 6.8 Alcance de la Auditoría
  - 6.9 Programas de Auditoría
  - 6.10 Parámetros de Rendimiento de Eficiencia, Eficacia Economía de las Áreas Críticas.

### **III.- Administración del Trabajo de Auditoría.**

1. Propuesta del Personal y Tiempo
2. Cronograma de Actividades.
3. Presupuesto y Control de Tiempo.

**CUADRO No. 9 ATRIBUTOS DE EVALUACIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA ENTIDAD**

<b>FACTOR DE EVALUACIÓN</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>DEFICIENTE</b>	<b>MALO</b>
<b>Visión y misión de la entidad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe misión y visión definida en la entidad.</li> <li>- Existen manuales de procedimientos que documenten la misión y visión de la entidad.</li> <li>- Todo el personal de la institución conoce la misión y visión de la entidad.</li> <li>- La misión y visión de la entidad es sencilla, comprensible y esta acorde a los objetivos de la institución.</li> <li>- Existe un comité que realice una constante divulgación de la visión y misión de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de misión y visión de la entidad.</li> <li>- No todo el personal de la institución conoce la misión y visión de la entidad.</li> <li>- La visión y misión de la entidad es sencilla, comprensible y esta acorde a los objetivos de la entidad.</li> <li>- Existe muy poca divulgación de la visión y misión al personal que labora en la institución.</li> <li>- La misión y visión de la entidad esta documentada en los manuales de procedimientos de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal no conoce la visión y misión de la institución.</li> <li>- Existe una poca divulgación de la visión y misión de la entidad.</li> <li>- La visión y misión de la entidad no esta documentada por escrito en los manuales de procedimientos de la institución.</li> <li>- La gerencia no crea los mecanismos adecuados para facilitar la divulgación de la visión y misión de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe visión y misión definida en la institución.</li> <li>- Existe un desinterés por la gerencia en elaborar y definir una visión y misión para la entidad.</li> <li>- No existe capacitación para el personal, donde se den a conocer la visión y misión de la entidad.</li> </ul>

**CUADRO No. 10 ATRIBUTOS DE EVALUACIÓN DE FACTORES DE RIESGO**

FACTORES DE RIESGO	NIVELES DE RIESGO			
	EXCELENTE	MUY BUENO	REGULAR	MALO
<b>1. Eficiencia de los Sistemas de la Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización adecuada.</li> <li>- Sistemas Sencillos.</li> <li>- Comprensibles y documentados.</li> <li>- Conocimiento de Misión, visión y objetivos de la entidad por todo el personal.</li> <li>- Segregación adecuada de actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas adecuados pero falta estandarización.</li> <li>- Adecuada organización y personal con poca experiencia en el puesto que desempeña.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas complejos.</li> <li>- Debilidad en la organización.</li> <li>- Atrasos y fallas en los resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas complejos.</li> <li>- Sistemas no documentados.</li> <li>- Organización no definida.</li> </ul>
<b>2. Eficiencia en el Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de manuales de procedimientos.</li> <li>- Posee y le da cumplimiento a normas y políticas establecidas por la Gerencia.</li> <li>- Existencia de controles adecuados para la salvaguarda de los activos.</li> <li>- Segregación de funciones para el personal de la entidad de cada área operativa.</li> <li>- Asignación y distribución de actividades en forma adecuada a desarrollar por el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de control interno es adecuado.</li> <li>- El sistema de control interno cuenta con los documentos necesarios para salvaguarda de activos.</li> <li>- Existencia de algunas omisiones en la aplicación de dicho sistema que no afecta significativamente su normal desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El sistema carece de ciertos controles.</li> <li>- No existe segregación de funciones en ciertas áreas operativas.</li> <li>- La organización y distribución de actividades no es adecuada.</li> <li>- Incumplimiento de normas y políticas establecidas por la Gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El sistema de control interno, no posee los controles mínimos de la entidad.</li> <li>- No existen manuales de procedimientos.</li> <li>- El personal de la empresa no le da cumplimiento a las normas y políticas de la entidad.</li> </ul>

CUADRO No. 10 ATRIBUTOS DE EVALUACIÓN DE FACTORES DE RIESGO

FACTORES DE RIESGO	NIVELES DE RIESGO			
	EXCELENTE	MUY BUENO	REGULAR	MALO
<b>3. Calidad del Entorno de las Áreas Operativas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La información generada por los sistemas informáticos es confiable y oportuna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existen todos los elementos de apoyo necesarios, pero no afecta la confiabilidad y oportunidad con que se genera la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de elementos de apoyo adecuados que afecta la confiabilidad de la información generada por cada área operativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La confiabilidad de la información no es acorde a las exigencias de la entidad.</li> <li>- Existen serios problemas para determinar la confiabilidad de la información que se desarrolla en el entorno de la empresa.</li> </ul>
<b>4. Materialidad de los Hallazgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los montos de los activos manejados en las áreas operativas son irrelevantes y todo el personal del área conoce la estructura organizativa, la visión, misión y los objetivos de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El monto de los activos es bajo.</li> <li>- Las transacciones que se desarrollan en las áreas operativas no es de gran volumen</li> <li>- Cierta personal no ha documentado algunos procedimientos en el desarrollo de sus actividades.</li> <li>- El personal de la entidad conoce la visión, misión, metas y objetivos de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los objetivos manejados en el área son de difícil liquidación, sin embargo sus montos requieren un adecuado tratamiento de control.</li> <li>- No todo el personal de la entidad conoce la visión, misión, metas y objetivos de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las transacciones que se manejan en las áreas operativas representan montos significativos y de fácil realización.</li> <li>- El personal de la entidad no tiene definida la visión, misión, metas y objetivos de la entidad.</li> </ul>

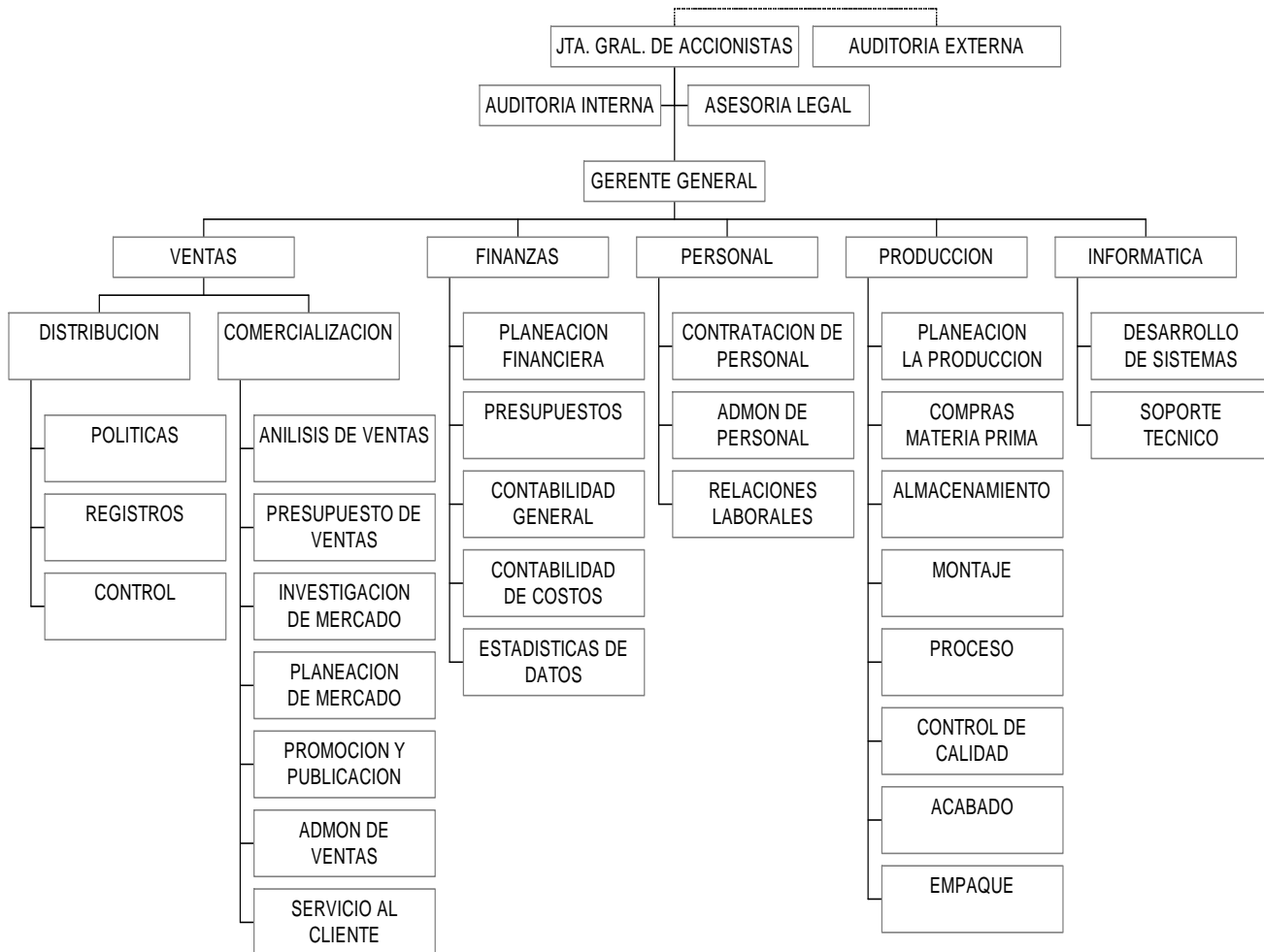


CUADRO No. 10 ATRIBUTOS DE EVALUACIÓN DE FACTORES DE RIESGO

FACTORES DE RIESGO	NIVELES DE RIESGO			
	EXCELENTE	MUY BUENO	REGULAR	MALO
5. Eficiencia en la Utilización de Leyes y Reglamentos.	- No existen leyes o lineamientos importantes que este sujeta el área evaluada.	- Existen pocas leyes o normas relacionadas con el área y existe buena experiencia en su cumplimiento.	- Los lineamientos y leyes que norman el área son flexibles y se hacen los controles suficientes para garantizar su cumplimiento.	- El área esta sujeta a normas o regulaciones fiscales importantes que requieren atención constante y los controles existentes para garantizar su cumplimiento son relativamente inadecuados.

**GRÁFICA No. 15 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL**

**INDUSTRIAS XYZ, S.A. DE C.V.**



**CUADRO No. 11 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN DEL ÁREA DE ORGANIZACIÓN**

Área: Organización. Preparado por: _____ Período Auditado: _____					Ref: <u>          C/I - O          </u> Fecha: _____ Revisado: _____
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿ Esta constituida legalmente la Empresa ?.				
2	¿ La visión y misión de la entidad existe ?.				
3	¿ La empresa tiene establecido un manual de procedimientos administrativos y contables ?.				
4	¿ Alcanza la organización sus fines con el máximo de eficiencia y el mínimo de esfuerzo ?.				
5	¿ Se cuenta con un organigrama, donde estén especificados los niveles gerarquicos ?.				
6	¿ Existe una línea definida de autoridad y su responsabilidad desde la dirección hasta el último de los subordinados ?.				
7	¿ Existen relaciones adecuadas entre los diferentes departamentos de la entidad ?.				
8	¿ Se han explicado claramente las relaciones entre los departamentos ?.				
9	¿ Son efectivas las formas actuales de comunicación interdepartamental ?.				
10	¿ Se cuenta con un manual de organización y se aplica en cada departamento de la empresa ?.				
11	¿ Especifica claramente el manual las funciones básicas, se encuentran coordinadas con los objetivos ?.				
12	¿ Especifica el manual en forma clara y lógica las líneas de autoridad y responsabilidad así como los canales de comunicación ?.				
13	¿ Se encuentra actualizado el manual? Cuando fue hecha la última revisión ?.				
14	¿ El personal encargado de elaborar y actualizar el manual es el indicado ?.				

**CUADRO No. 12 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN DEL ÁREA DE  
MERCADERO Y VENTAS**

Área: Mercadeo y Ventas		Ref: <u>                    </u> <b>C/I - MV</b>			
Preparado por: _____		Fecha: _____			
Período Auditado: _____		Revisado: _____			
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿ Existe por escrito la visión y misión del área de mercadeo y ventas ?.				
2	¿ Existe segregación de funciones en cuanto a la autorización, registro, manejo, distribución y custodia de los ingresos ?.				
3	¿ Se realiza un análisis de mercadeo de los productos, con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de la competencia estableciendo las siguientes aspectos ?: a) Diseño del producto b) Precio de venta del producto. c) Volúmenes de producción d) Calidad del producto.				
4	¿ Existen análisis comparativos de las ventas, estableciendo estadísticas de años anteriores con el fin de evaluar si están cumpliendo las metas de ventas propuestas por la Gerencia ?.				
5	¿ Existen programas de capacitaciones del personal del área de ventas con el fin de prestar un mayor servicio en el cliente e incrementar el volumen de ventas ?.				
6	¿ Se cumple con la programación de entrega de pedidos de los clientes ?.				
7	¿ Existen estrategias de mercado bien definidas a fin de ganar clientes a la competencia ?.				
8	¿ Se preparan pronósticos y presupuestos de ventas que sirvan como una herramienta de información oportuna con el fin de medir el logro de los objetivos y metas propuestas por el departamento de mercadeo y ventas ?.				
9	¿ Se preparan los siguientes controles a fin de medir la eficiencia y eficacia de los procedimientos establecidos por la Gerencia ? a) Reporte de volumen de ventas por períodos, mercados, clientes, región, etc. b) Reporte de rentabilidad de los productos. c) Reporte de pedidos enviados a los clientes. d) Pedidos de clientes que se les otorga crédito.				

**CUADRO No. 12 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN DEL ÁREA DE  
MERCADEO Y VENTAS**

Área: Mercadeo y Ventas		Ref: <b>C/I - MV</b>			
Preparado por: _____		Fecha: _____			
Período Auditado: _____		Revisado: _____			
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
10	¿ Existe una programación de publicidad de los productos a través de anuncios en el periódico, radio, revistas y televisión con el objeto de ser líderes en el mercado de nuestro ramo ?.				
11	¿ Existen programas y/o canales adecuados de distribución de los productos que garanticen la entrega oportuna y eficiencia de los mismos a los clientes ?.				
12	¿ Proporciona el sistema de contabilidad, información adecuada, oportuna, eficiente y eficaz con el objetivo de realizar un análisis de ? a) Líneas de productos vendidos. b) Conocimiento de existencia. c) Estadísticas de volúmenes de unidades vendidas. d) Análisis del mercado del producto distribuido por zona, línea de producto y diversificación del cliente.				
13	¿ La empresa tiene como política en el departamento de ventas realizar encuestas o entrevistas a los clientes sobre la aceptación de los productos y a la vez mejorar la calidad de los mismos, tomando en cuenta los siguientes aspectos ? a) Atención del servicio al cliente. b) Calidad de los productos. c) Grado de satisfacción del servicio para con el cliente. d) Se toman en cuenta las quejas de los clientes.				
14	Existe en la empresa promoción de ventas tales como: cupones, concursos y descuentos.				
15	¿ El departamento de ventas desarrolla un plan estratégico de comercialización, y en cada cuanto tiempo lo esta actualizado ?.				

**CUADRO No. 13 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN DEL ÁREA DE FINANZAS**

Área: Finanzas.		Ref: <u>          C/I - F          </u>			
Preparado por: _____		Fecha: _____			
Período Auditado: _____		Revisado: _____			
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿ Se tienen definidas las políticas financieras para la entidad ?.				
2	¿ Existe una adecuada planificación financiera en cuanto a los ingresos y egresos de la entidad ?.				
3	¿ Elaboraron presupuestos para todas las áreas operativas de la entidad ?.				
4	¿ Existe políticas presupuestarias acorde con las operaciones de la empresa ?.				
5	¿ Se realiza un análisis comparativo de las variaciones de ingresos, costos y gastos entre lo real y lo presupuestado ?.				
6	¿ Existe un prestigio crediticio con el sistema financiero del país ?.				
7	¿ Existe un plan de financiamiento bien definido para la inversión en activos fijos ?.				
8	¿ Existen políticas adecuadas para el otorgamiento de créditos ?.				
9	¿ El personal de créditos esta organizado en función de la cantidad de clientes ?.				
10	¿ Existe un manual de créditos ?.				
11	¿ Existen criterios definidos para la promoción de personal ?.				
12	¿ Se realiza una comparación entre lo cobrado y el presupuesto real de efectivo ?.				
13	¿ Que método de cobranza ha adoptado la empresa ?.				
14	¿ Con qué frecuencia se envían estados de cuentas a los clientes ?.				
15	¿ Los pagos que los clientes efectúa en el departamento son directamente al cajero ?.				

**CUADRO No. 13 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN DEL ÁREA DE FINANZAS**

Área: Finanzas.		Ref: <b>C/I - F</b>			
Preparado por: _____		Fecha: _____			
Período Auditado: _____		Revisado: _____			
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
16	¿ Existe un programa de recuperación de fondos de la cartera de clientes ?.				
17	¿ El sistema de contabilidad reúne los requisitos para las exigencias de la empresa ?.				
18	¿ Cuenta la empresa con un sistema de costos que responda a sus exigencias ?.				
19	¿ El sistema de costos esta integrado a la contabilidad ?.				
20	¿ Se comparan los costos reales con los estimados ?.				
21	¿ Se obtienen oportunamente los Estados Financieros ?.				
22	¿ Se elaboran conciliaciones bancarias ?.				

**CUADRO No. 14 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN DEL ÁREA DE PERSONAL**

Área: Personal. Preparado por: _____ Período Auditado: _____					Ref: <b>C/I - P</b> Fecha: _____ Revisado: _____
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿ Se tienen definidas las políticas de personal y los procedimientos que soportan su implantación ?.				
2	¿ Se cuenta con una descripción de puestos que muestra las funciones principales de cada uno de ellos ?.				
3	¿ Se tienen perfectamente definidos los niveles de autoridad ?.				
4	¿ Existe un proceso lógico de reclutamiento y selección de personal ?.				
5	¿ Se cuentan con adecuados programas de entrenamiento ?.				
6	¿ Se utilizan análisis de puestos para determinar las bases de la contratación de personal ?.				
7	¿ Esta el personal acorde con el puesto que ocupa ?.				
8	¿ Existe una buena comunicación entre los empleados y sus superiores ?.				
9	¿ Se cumplen con todos los requisitos de prestaciones laborales y sociales que las leyes estipulen con los trabajadores de la entidad ?.				
10	¿ Cumplen las instalaciones con medidas de seguridad para sus empleados ?.				
11	¿ Se procura una leal competencia entre los empleados ?.				
12	¿ Existe un adecuado programa de motivación e incentivos para el personal ?.				
13	¿ Las personas que preparan la planilla son independientes de las funciones de contratación y despido ?.				
14	¿ Se verifica la planilla por empleados que no toman parte en la autorización, preparación y distribución física ?.				
15	¿ Se revisa la planilla o se aprueba por un empleado o por un ejecutivo ?.				
16	¿ Esta bien definida la distribución de los cargos de obra, particularmente entre activo y mantenimiento ?.				



### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCION

Área: Producción. Preparado por: _____ Período Auditado: _____		Ref: <u>          C/I - PR          </u> Fecha: _____ Revisado: _____			
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿ Existe definida la visión y misión en el área de producción ?.				
2	¿ Existe segregación de funciones en cuanto a la autorización, registro, manejo y custodia de la materia prima, mano de obra y gastos de fabricación del producto?.				
3	¿ Existe una adecuada programación de la producción de acuerdo a las ordenes de pedidos de los clientes ?.				
4	¿ Existe un manual sobre las políticas y procedimientos bien definidas para el área de producción ?.				
5	¿ Cuenta la entidad con un adecuado programa de mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipo de producción ?.				
6	¿ Se realizan análisis comparativos en base a estadísticas de producción con experiencias de años anteriores para la asignación de costos de producción en los presupuestos ?.				
7	¿ Se cuenta con sistemas de seguridad contra incendios ?.				
8	¿ El local donde se almacena la materia prima es el adecuado para el proceso productivo ?.				
9	¿ Tiene la planta de producción definida las secciones que la integra, sus limites y grados de supervisión ?.				
10	¿ Existe un sistema de contabilidad de costos eficientes y adecuado a fin de registrar la producción en forma fidedigna, oportuna y confiable en cuanto a ?: a) Volúmenes de producción en unidades y valores. b) Entradas y salidas de materiales tanto en valores y unidades. c) Estadísticas de material consumido, horas de mano de obra. d) Aplicada, costos indirectos de fabricación. e) Flexibilidad de acuerdo a las necesidades de las operaciones de la entidad. f) Despacho del producto terminado, sea para inventario o venta del mismo producto.				

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCION

Área: Producción. Preparado por: _____ Período Auditado: _____		Ref: <b>C/I - PR</b> Fecha: _____ Revisado: _____			
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
11	¿ La distribución de la planta esta acorde con los procesos productivos que se ejecutan ?.				
12	¿ Se tienen diseñados los procesos que deberán seguirse para cada producto, aclarando el tipo de maquina y herramientas que deberá utilizarse para cada caso ?.				
13	¿ Se cuenta con diagramas, hombre - maquina de manera que permitan balancear en forma optima el trabajo combinado del hombre con su maquina ?.				
14	¿ Verifique en que tiempo se están cumpliendo las ordenes de producción ?.				

**CUADRO No. 16 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN DEL ÁREA DE  
PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS**

Área: Procesamiento Electrónico de Datos.					Ref: <b>C/I - PED</b>
Preparado por: _____					Fecha: _____
Período Auditado: _____					Revisado: _____
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿ Existe un organigrama del área de Informática en que se delegue niveles de autoridad y responsabilidad ?.				
2	¿ Existen manuales de procedimientos y de asignación de funciones y distribución de actividades para el área de procesamiento electrónico de datos ?.				
3	¿ Existe segregación de funciones en cuanto a la autorización, registro, manejo, distribución, custodia y procesamiento electrónico de datos ?.				
4	¿ Existen manuales de usuarios que identifiquen adecuadamente los niveles de acceso a las bases de datos de la información ?.				
5	¿ Existen programas de mantenimiento preventivo de todo el equipo de computo y si se tiene un contrato de mantenimiento constante ?.				
6	¿ Existen políticas que limiten el acceso a los archivos de datos con el fin de dar seguridad y protección a la información ?.				
7	¿ Existe una supervisión adecuada de los empleados que realizan el procesamiento electrónico de datos ?.				
8	¿ Existe un plan de capacitación al personal del área de Informática en el desarrollo de técnicas de nuevos sistemas, equipos y programas ?.				
9	¿ Existen normas mínimas relacionadas con la documentación de modificaciones realizadas a los programas ?.				
10	¿ Se lleva un control de registro de los cambios en los programas establecidos para cada aplicación, incluyendo un detalle de cuando, porque y por quien fue realizada ?.				
11	¿ Cuentan los operadores con una bitácora para mantener registros de cualquier evento y acción tomada de ellos ?.				
12	¿ Existen claves de acceso a las bases de datos y archivos de información con el objetivo de salvaguardar la información ?.				

**CUADRO No. 16 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN DEL ÁREA DE PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS**

Área: Procesamiento Electrónico de Datos.		Ref: <b>C/I - PED</b>			
Preparado por: _____		Fecha: _____			
Período Auditado: _____		Revisado: _____			
<b>No.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
13	¿ Existen copias de respaldo de los sistemas y todos los programas y archivos de datos ?.				
14	¿ Se cuenta con un comité de Informática para aprobar los planes y prioridades de desarrollo futuros y para revisar los trabajos actuales. ?.				
15	¿ Se realiza un inventario físico anual para todos los archivos de cintas y discos ?.				

CUADRO No. 17 EVALUACION DEL ÁREA DE ORGANIZACIÓN

No.	CRITERIO DE EVALUACIÓN	ATRIBUTOS DE EVALUACION					Referencia
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Necesita Mejorar	Malo	
1	Funcionamiento del manual de la organización.						C/I - O
2	Manual de funciones y asignación de actividades.						
3	Manual de procedimientos de la organización.						
4	Las actualizaciones de los manuales.						
5	Definición de responsabilidad y autoridad.						
6	Relaciones entre los diferentes departamentos.						
7	Personal idoneo asignado.						
8	Objetivos, políticas y planes de la entidad.						
9	Estructura organizativa.						
10	Canales de comunicación						
<b>TOTALES</b>							
OBSERVACIONES:							

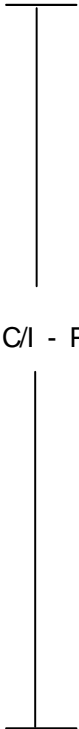
CUADRO No. 18 EVALUACIÓN DEL ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS

No.	CRITERIO DE EVALUACIÓN	ATRIBUTOS DE EVALUACION					
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Necesita Mejorar	Malo	Referencia
1	Investigación de mercado.						C/I - MV
2	Servicio al cliente.						
3	Canales de distribución de los productos						
4	Programación publicitaria.						
5	Pronósticos y presupuestos de ventas.						
6	Estrategias de mercado.						
7	Capacitación del personal del área de ventas.						
8	Control interno del área de ventas.						
9	Comercialización de los productos.						
10	Alianzas estratégicas.						
11	Fuerzas de competidores potenciales.						
12	Rentabilidad de los productos comercializados						
13	Políticas de precios.						
14	Oferta y demanda de bienes y servicios.						
15	Estructura física de las Instalaciones.						
<b>TOTALES</b>							
OBSERVACIONES:							

CUADRO No. 19 EVALUACION DEL ÁREA DE FINANZAS

No.	CRITERIO DE EVALUACIÓN	ATRIBUTOS DE EVALUACION					Referencia
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Necesita Mejorar	Malo	
1	Políticas financieras establecidas.						C/1 - F
2	Planificación financiera.						
3	Análisis comparativo de parámetros financieros.						
4	Cartera de créditos otorgados.						
5	Métodos de cobranza utilizados.						
6	Inversiones a corto plazo.						
7	Programas de recuperación de fondos.						
8	inversión de la entidad.						
9	Rentabilidad de las utilidades						
10	Analisis presupuestario y financiero.						
<b>TOTALES</b>							
OBSERVACIONES:							

CUADRO No. 20 EVALUACION DEL ÁREA DE PERSONAL

No.	CRITERIO DE EVALUACIÓN	ATRIBUTOS DE EVALUACION					Referencia
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Necesita Mejorar	Malo	
1	Políticas de personal establecidas.						 C/I - P
2	Descripción de puestos.						
3	Proceso de reclutamiento.						
4	Programas de capacitación.						
5	Análisis de puestos para la contratación.						
6	Comunicación que se practica.						
7	Prestaciones laborales.						
8	Criterios para la promoción de Personal.						
9	Formas de controles de planillas.						
10	Distribución de cargos.						
<b>TOTALES</b>							
OBSERVACIONES:							



CUADRO No. 21 EVALUACION DEL ÁREA DE PRODUCCION

No.	CRITERIO DE EVALUACIÓN	ATRIBUTOS DE EVALUACION					
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Necesita Mejorar	Malo	Referencia
1	La programación de la producción.						C/I - PR
2	Contratos de mantenimiento.						
3	Métodos de asignación de costos.						
4	Locales de almacenamiento.						
5	Equipo de producción.						
6	Procesos utilizados para cada producto.						
7	Controles de la producción en proceso y terminada.						
8	Capacitación del personal en el área productiva.						
9	Control de inventario de entrada y salida de mercadería.						
10	Control de calidad aplicado.						
<b>TOTALES</b>							
OBSERVACIONES:							

CUADRO No. 22 EVALUACION DEL ÁREA DE PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS

No.	CRITERIO DE EVALUACIÓN	ATRIBUTOS DE EVALUACION					Referencia
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Necesita Mejorar	Malo	
1	Equipo utilizado.						C/I - PED
2	Software instalados.						
3	Seguridad física de las instalaciones						
4	Control y seguridad de los archivos y bases de datos.						
5	Calidad de la información proporcionada por los sistemas.						
6	Mantenimiento del equipo.						
7	Organización del centro de computo.						
8	Evaluación de los sistemas.						
9	Control interno del área de Informática.						
10	Controles de acceso para modificar información en los sistemas.						
11	Manuales de procedimientos de los sistemas						
12	Manuales de funciones del área de Informática.						
13	Procesamiento de la información.						
14	Copias de respaldo de la información del sistema.						
15	Control de acceso a la información.						
<b>TOTALES</b>							
OBSERVACIONES:							

**INFORME DE CONTROL INTERNO DE GESTION.**

JUNTA DIRECTIVA  
EMPRESA X.Y.Z. S. A de C. V.  
PRESENTE.

Como parte de la auditoría de gestión que se esta realizando en la empresa, se ha llevado a cabo el levantamiento de información para tener un entendimiento y comprensión sobre los procedimientos de control interno establecidos para las áreas de organización, ventas, finanzas, personal, producción e informática.

La evaluación del control interno se ha basado en el cumplimiento de políticas y procedimientos adoptados para cada área operativa que aseguren en una forma razonable de que las operaciones se están realizando de conformidad con lo autorizado por la administración.

Como resultado de las remisiones efectuadas y tratando de ser útiles para la administración se presentan a su consideración diversos comentarios y recomendaciones, los cuales ya fueron tratados con el personal clave de los departamentos respectivos (Ver Anexo No. C-40 ).

Debe entenderse que nuestros comentarios se refieren exclusivamente a los procedimientos y controles de operación y no deben interpretarse como una crítica a la integridad o capacidad de algún miembro de la entidad. Debemos aclarar además que se limitan a las mejoras que se sugieren y no pretenden hacer referencia a los diversos aspectos favorables de los procedimientos y controles de la entidad.

F. \_\_\_\_\_

Jefe Departamento  
Auditoría Interna.




## PROGRAMA DE AUDITORIA

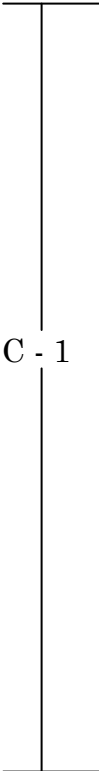
### ÁREA DE ORGANIZACION

#### OBJETIVO:

Determinar y evaluar los procedimientos establecidos por la gerencia para el control y organización de la entidad.

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
I.	<b>Generalidades:</b>		—
1	<p>Solicite escritura de constitución y evalúe los siguientes aspectos:</p> <p>a) Serciorece del aporte correspondiente</p> <p>b) Solicitar libro de accionistas y acciones de los socios.</p> <p>c) Verificar que no se este realizando actividades que no estén definidas en la escritura.</p> <p>d) Verificar si existen puntos de acta de modificación de la sociedad.</p> <p>e) Existencia de reforma del capital social.</p> <p>f) Verificar si el capital social es conforme a lo divulgado en los Estados Financieros, si es diferente solicite punto de acta.</p>		C - 1
			—

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
2	<p>Solicite documento que contenga la visión y misión, luego:</p> <p>a) Analice, si esta obteniendo la visión y misión.</p> <p>b) Compare con el punto número 6 del Programa Área Mercadeo y Ventas y elabore una cédula de acuerdo a los resultados obtenidos.</p>		
<b>II.</b>	<b>Organigrama:</b>		C – 1
3	<p>Solicite organigrama estructural de la entidad y serciorese si:</p> <p>a) Se tiene una adecuada línea de autoridad .</p> <p>b) La dependencia es adecuada de acuerdo a la línea jerárquica.</p>		
4	<p>Solicite manual de organización y su aplicación en cada departamento, serciorese que contenga lo siguiente:</p> <p>a) Las líneas de autoridad claramente coordinadas.</p>		

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
	b) Actualización del manual. c) Revisar su última actualización		C - 1
5	Solicite el manual de puestos que defina las líneas de autoridad desde la dirección hasta las dependencias, verifique su funcionamiento, y analice los resultados obtenidos.		C - 2
<b>III.</b>	<b>Manuales de Organización de Puestos y Procedimientos.</b>		
6	Solicite manual de procedimientos administrativos del personal responsable de cada una de las áreas y verifique :  a) Si están definidas las responsabilidades de cada área.  b) Medidas de control interno.  c) La aplicación en las áreas operativas, y elabore una narrativa al respecto.  d) La aplicación en las áreas operativas, y elabore una narrativa al respecto.		 C - 1

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
IV.	<p data-bbox="302 348 932 443"><b>Funciones y Relaciones Interdepartamentales.</b></p> <p data-bbox="302 506 932 663">7 Solicite guías que expliquen el funcionamiento entre los departamentos, analícelo y determine si es adecuado.</p> <p data-bbox="302 768 932 1020">8 Solicite los objetivos, metas, procedimientos de planificación, organización, control y supervisión de cada área operativa de la entidad y evalúe si son eficientes o deficientes.</p> <p data-bbox="302 1136 932 1335">9 En base a los resultados obtenidos, concluya sobre los procedimientos de auditoría realizados; realice cédula narrativa.</p>		<p data-bbox="1260 611 1325 642">C - 1</p> <p data-bbox="1260 842 1325 873">C - 3</p>

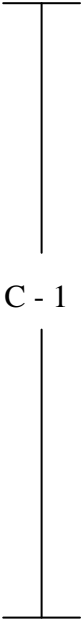
**PROGRAMA DE AUDITORIA**  
**ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS**

**OBJETIVO:**

- Evaluar si la gestión de la gerencia de ventas esta siendo eficiente, eficaz y económica en cuanto a la utilización de los recursos materiales, financieros y humanos, determinando el cumplimiento de la visión, misión, objetivos, metas y políticas propuestas; comprobando la satisfacción de la demanda de los clientes en cuanto a oportunidad, precio y atención esmerada.
- Comprobar la autenticidad de los saldos de las ventas que muestran los Estados Financieros.

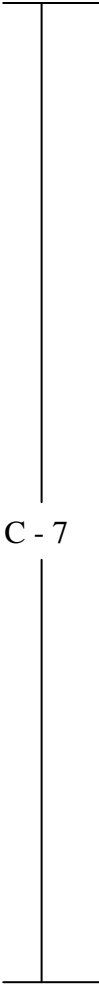
N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
I.	<p><b>Generalidades.</b></p> <p>1 Elabore una cédula narrativa de los siguientes aspectos:</p> <p>a) Actividad económica que desarrolla la entidad.</p> <p>b) Identificar los principales clientes y proveedores.</p> <p>c) Examine los métodos de venta, contratos de venta, operaciones con afiliadas, sistema de pago, características del mercado en que opera, etc.</p>		



N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
	<p>d) Rentabilidad de los productos, mercado y canales de distribución.</p> <p>e) Políticas establecidas por la gerencia de ventas.</p> <p>f) Estrategias y objetivos para determinar los precios de los productos.</p> <p>g) Elaboración de nuevos productos lanzados al mercado</p>		C - 6
II	<p><b>Manual de Procedimientos, de Puestos y Asignación de Actividades.</b></p> <p>2 Solicite el manual de procedimientos del área operativa de ventas y compruebe lo siguiente:</p> <p>a) Mediante un análisis de lectura comprensiva de la visión y misión, compare con los resultados obtenidos por el departamento de ventas y concluya si se esta cumpliendo con la misión y visión de dicha área.</p>		 <p>C - 1</p>

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
3	<p>b) Seleccione una muestra del 60% del personal de ventas y entrevístelos con el fin de verificar si tienen conocimiento de la visión y misión del departamento donde laboran.</p> <p>c) Elabore una cédula narrativa de los procedimientos anteriores y concluya sobre los mismos.</p> <p>Solicite el manual de asignación de funciones y distribución de actividades del área operativa de ventas y compruebe lo siguiente:</p> <p>a) Determinación de funciones para cada empleado del área de ventas.</p> <p>b) Grado de responsabilidad que tiene cada empleado.</p> <p>c) Asignación de actividades de cada uno de los empleados en el área de ventas.</p> <p>d) Elabore una cédula narrativa de los procedimientos descritos anteriormente y concluya sobre los mismos.</p>		<p>C - 1</p> <p>C - 2</p> <p>C - 17</p>


N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
<p><b>III.</b></p> <p>4</p>	<p><b>Análisis de Ventas</b></p> <p>Obtenga un detalle de las ventas, por líneas o tipo de productos del ejercicio en estudio y desarrolle los siguientes parámetros:</p> <p>a) Indicadores de eficacia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de unidades vendidas/ Total de unidades presupuestadas.</li> <li>- Total de unidades devueltas, por los clientes/ Total de unidades vendidas.</li> </ul> <p>b) Indicadores de Eficiencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de unidades producidas/ Total de unidades vendidas.</li> <li>- El número de clientes que ordena pedidos/ El número de clientes visitados por el vendedor.</li> </ul> <p>c) Indicadores de Economía:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio de venta real/ Precio de venta presupuestado.</li> <li>- Rendimiento de unidades vendidas/ costo total de unidades producidas.</li> </ul>		<p>C – 5</p>

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
5	<p>d) En base a los resultados obtenidos de los indicadores anteriores, realice un análisis crítico y evalúelos opinando si son acordes a las expectativas esperadas.</p> <p>- Elabore una cédula de detalle de los procedimientos anteriores y concluya sobre los mismos.</p> <p>Solicite cuadro comparativo de estadística de ventas de los últimos dos años y realice los siguientes procedimientos.</p> <p>a) Coteje las ventas de los últimos dos años y analice la tendencia que han tenido las mismas, desarrolle un índice de crecimiento</p> $\frac{\text{Año 1}}{\text{Año 2}} * 100$ <p>b) Evalúe los incrementos o decrementos más significativos y solicite explicación por escrito a la Gerencia de dichas variaciones y que factores internos o externos pudieron ocasionar dicha situación.</p>		 <p>C - 7</p>

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
6	<p>c) Evalúe si se están cumpliendo con los objetivos y metas de ventas propuestas, cumpliendo con los límites proyectados.</p> <p>Solicite los Estados Financieros del ejercicio en estudio y los controles de volúmenes de venta por períodos, productos, mercados, clientes y región y desarrolle las siguientes razones financieras:</p> <p>a) Razones de Crédito a Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotación de Ctas = <math>\frac{\text{Ventas al Crédito}}{\text{X Cobrar Saldo Promedio de Cliente}}</math></li> <li>- Período de cobro = <math>\frac{\text{Saldo Promedio de clientes} \times 360}{\text{Ventas en Crédito}}</math></li> </ul> <p>b) Razones de Rentabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilidad de = <math>\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}</math></li> <li>- Rentabilidad del = <math>\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Ventas Netas}}</math></li> <li>- Rentabilidad = <math>\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Sobre la Inversión Activo Total}}</math></li> </ul>		<p>C - 7</p> <p>C - 8</p>

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
	<p>- Rotación de <math>= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}</math></p> <p>c) Con los resultados de los índices anteriores, realice un análisis crítico y concluya si se están cumpliendo las metas y objetivos esperados.</p> <p>7 Solicite informe por línea de productos y seleccione una muestra de 4 meses donde se incrementaron las ventas y efectuar los siguientes procedimientos</p> <p>a) Comprobación aritmética de los valores de la muestra seleccionada.</p> <p>b) Determinación de la rotación de venta de los 3 productos de mayor demanda.</p> <p>c) Calcule el margen de contribución bruto de los 3 productos de mayor demanda.</p> <p>8 A base de pruebas selectivas, revise que se hallan emitido las facturas o comprobantes correspondientes y realice los siguientes pruebas:</p>		

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
	<p>a) Revise los precios por unidad y descuento contra lista de precios debidamente autorizada.</p> <p>b) Revise cálculos y sumas de las facturas y compare con los asientos en el registro de ventas.</p> <p>c) Revise su numeración correlativa.</p> <p>d) Verifique el paso del registro de ventas al libro legalizado Diario – Mayor.</p> <p>e) Coteje los importes de las ventas contra los libros auxiliares de los clientes respectivos.</p> <p>9 Evalúe los valores mostrados en los descuentos y devoluciones sobre ventas, determine el porcentaje máximo en relación con el total de ventas y compare el resultado obtenido con los registros de la entidad.</p>		
IV.	<p><b>Pronóstico y Presupuesto de Ventas.</b></p> <p>10 Solicite los pronósticos y presupuestos de ventas y compare con los reportes de ventas actuales evaluando las diferencias significativas con el fin de medir si se están cumpliendo las metas esperadas.</p>		

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
<p data-bbox="237 327 695 363"><b>V. Investigación de Mercado</b></p> <p data-bbox="237 405 932 495">11 Solicite cuadro de análisis de sugerencia de los clientes y verifique lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="305 537 932 627">a) Participación de la opinión del cliente en la calidad del producto.</li> <li data-bbox="305 669 932 760">b) Evaluar grado de satisfacción del cliente.</li> <li data-bbox="305 802 915 840">d) Oportunidad en la entrega del producto.</li> </ul> <p data-bbox="237 903 932 1050">12 Solicite el archivo de pedidos de mercadería, y desarrolle los siguientes procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="305 1092 932 1182">a) Consultar al cliente a cerca de fecha de entrega y atención recibida.</li> <li data-bbox="305 1224 932 1371">b) Realizar una narrativa si se esta cumpliendo con la entrega del producto en el tiempo oportuno.</li> </ul>			
<p data-bbox="237 1434 670 1470"><b>VI. Promoción y Publicidad</b></p> <p data-bbox="237 1512 932 1875">13 Obtenga una copia de la programación de publicidad evaluando, los costos de publicidad y estudios de mercado realizados por la entidad que muestran los Estados Financieros a fin de comprobar que dichos costos sean reales y no hallan incrementando en forma innecesaria.</p>			



N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
VII.  14	<p data-bbox="302 380 532 415"><b>Capacitación.</b></p> <p data-bbox="302 495 932 636">Obtenga el programa de capacitación del personal del área de ventas y compruebe lo siguiente:</p> <p data-bbox="302 716 932 863">a) Verificar si se ha capacitado al personal del departamento de ventas en los últimos seis meses.</p> <p data-bbox="302 942 932 1089">b) Evaluar si las capacitaciones son constantes para el personal del área de ventas.</p> <p data-bbox="302 1169 932 1360">c) Evaluar si se esta cumpliendo con los objetivos y expectativas de las capacitaciones, prestando un servicio excelente al cliente.</p>		

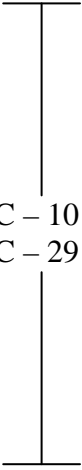
## PROGRAMA DE AUDITORIA

### ÁREA DE FINANZAS

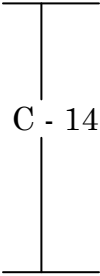
#### OBJETIVO:

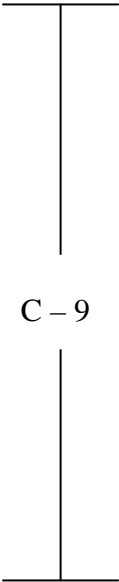
Verificar que la empresa aplica procedimientos consistentes, así como controles, para la obtención de recursos financieros que sean suficientes para satisfacer o cubrir sus costos y gastos operativos, y además sus necesidades de inversión.

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
<b>I.</b>	<b>Generalidades:</b>		
1	<p>Elabore cédula que contenga las técnicas y métodos financieros gerenciales usados como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Proyecciones de efectivo.</li> <li>b) Hojas de Balance.</li> <li>c) Declaración de Ingresos.</li> <li>d) Declaración de origen y aplicación de fondos.</li> <li>e) Indices Financieros.</li> <li>f) Análisis de puntos de equilibrio.</li> <li>g) Recuperación de Inversión.</li> </ul>		

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
<b>II.</b>	<b>Manual de Políticas</b>		
2	Obtenga el manual de políticas y verifique su aplicación.		C - 1
3	Revise que la planificación financiera que elabora la entidad, sea sobre bases acorde a los movimientos reales.		C - 8
<b>III.</b>	<b>Presupuestos</b>		
4	Obtenga los presupuestos de las diferentes áreas operativas y verifique lo siguiente:  a) Que se hayan elaborado con base a las políticas presupuestarias.  b) Que las cifras presupuestadas estén acorde con los objetivos de la entidad.		 C - 10 C - 29
5	Solicite el plan de financiamiento para inversión en activo fijo y revise que esté acorde con el presupuesto de inversión.		C - 11

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
IV.	<p><b>Análisis Gestión de Créditos y Cobros</b></p>		
6	<p>Solicite un informe detallado de la antigüedad de saldos, y efectúe los siguientes procedimientos:</p> <p>a) Establecer relaciones en porcentaje de dos trimestres.</p> <p>b) Verificar que los ingresos por recuperación de cartera sean aplicados correctamente a los respectivos clientes.</p> <p>c) Serciorarse que los ingresos por recuperación de cartera sean aplicados correctamente y remesados al Banco.</p>		<p style="text-align: center;">C - 15</p>
7	<p>Establecer el índice de rotación de cuentas por cobrar comerciales.</p> <p><u>Ventas Netas al Crédito</u> Promedio saldos de CXC a Clientes.</p>		<p style="text-align: center;">C - 13</p>
8	<p>Establecer un factor de los costos de recuperación de cartera, considerando:</p> <p>a) Rutas de Cobro.</p> <p>b) Costos de papelería.</p>		<p style="text-align: center;">C - 14</p>

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
9	<p>c) Costos de teléfono.</p> <p>d) Prestaciones y remuneraciones del personal involucrado</p> <p>Calcule el costo – hora hombre de todo el departamento de cuentas por cobrar, y relaciónelo con el monto de lo recuperado de la cartera por seis meses consecutivos.</p>		
10	<p>Realice los cálculos de los siguientes índices:</p> <p><b>Eficiencia:</b></p> <p><u>Total clientes con créditos vencidos a (+)de 60 días.</u> Total Cartera de Clientes.</p> <p><u>Total Cobranzas</u> Total Cartera de Clientes.</p> <p><u>Total pago a Proveedores</u> Total Financiado por Proveedores.</p> <p><u>Créditos Otorgados por Año</u> Créditos Recuperados al Año</p> <p><b>Eficiencia:</b></p> <p><u>Total Efectivo Recibido</u> Total Desembolsos Efectuados</p> <p><u>Total Ventas al Crédito</u> Ventas Totales</p>		

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
	<p><b>Economía:</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Interés S/Préstamos Recibidos</u> Interés Rendimiento de la Inversión.</p> <p>11 De acuerdo a los resultados obtenidos con el punto anterior elabore sus propios comentarios.</p> <p><b>V. Análisis de Financiamiento de Préstamos</b></p> <p>12 Elabore una cédula que contenga los préstamos otorgados y examine lo siguiente:</p> <p>a) Montos otorgados debidamente justificados.</p> <p>b) Cálculo de intereses.</p> <p>c) Fechas de vencimiento.</p> <p>d) Pagos puntuales.</p>		 <p>C - 9</p>

## PROGRAMA DE AUDITORIA

### ÁREA DE PERSONAL

#### OBJETIVO:

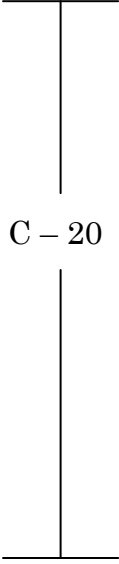
Examinar los procedimientos adoptados por la empresa, para el control y administración del Recurso Humano.

Verificar la existencia de los programas de motivación, incentivos, prestaciones sociales del personal, utilizados por la gerencia para evaluar la productividad de los mismos.

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
<b>I.</b>	<b>Organigrama.</b>		
1	Obtenga la estructura organizativa del departamento de personal y compruebe los niveles de autoridad que en el se detallan.		C - 1
<b>II.</b>	<b>Manual de políticas, procedimientos y asignación de puestos.</b>		
2	Realice una entrevista con el personal clave del departamento y prepare una narrativa explicando su funcionamiento, solicite el manual de políticas y procedimientos examinando lo siguiente:  a) Su claridad  b) Su aplicación.		C- 28

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
3	<p>Obtenga la descripción o funciones de cada puesto y compárelo con el desarrollo de las actividades. Evalúe su aplicación.</p>		C - 18
<b>III.</b>	<b>Contratación.</b>		
4	<p>Examine el procedimiento que se utiliza para el análisis de puestos y contratación de personal, y concluya sobre su aplicación.</p>		<hr style="width: 10%; margin: 0 auto;"/>
5	<p>Seleccione una muestra de empleados, cerciórese de la existencia de un expediente y revise lo siguiente:</p> <p>a) Solicitud debidamente llena.</p> <p>b) Exámenes médicos</p> <p>c) Solvencia de la policía.</p> <p>d) Título académico obtenido.</p> <p>e) Cartas de recomendación.</p> <p>f) Contratos de trabajo</p>		<hr style="width: 10%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;">C - 16</p> <hr style="width: 10%; margin: 0 auto;"/>



N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
6	En base a los empleados seleccionados, realice una visita a las instalaciones y verifique la existencia física del personal.		
<b>IV. Análisis de Puestos</b>			
7	<p>Describa los diferentes puestos con que cuenta la entidad y evalúe el perfil del personal encargado en cada uno de ellos mediante:</p> <p>a) Nivel académico.</p> <p>b) Experiencia que posee.</p> <p>c) Tiempo de trabajar para la entidad.</p>		 <p>C - 20</p>
<b>V Capacitación.</b>			
8	Recopile los programas de entrenamiento con que cuenta la entidad y evalúe si están de acuerdo con los puestos de trabajo.		C - 19
<b>VI. Incentivos de Personal</b>			
9	Solicite el programa de incentivos al personal con que cuenta la entidad y verifique su cumplimiento.		

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
VII.	<p><b>Análisis cuantitativo de los controles establecidos.</b></p> <p>10 Obtenga una muestra de los recibos de pagos de planilla y revise los siguientes cálculos aritméticos:</p> <p>a) Vacaciones (si las hay)</p> <p>b) Horas extras y monto de los mismos.</p> <p>c) Retenciones según ley.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ISSS</li> <li>- AFP</li> <li>- RENTA</li> </ul> <p>11 Obtenga las tarjetas de tiempo y examine que las horas estén de acuerdo con el total de horas, pagadas debidamente autorizadas. Solicite la planilla, elaborada e investigue:</p> <p>a) Quien la revisó</p> <p>b) Quien la autorizó</p> <p>c) Quien pagó</p> <p>12 En base a los procedimientos aplicados y los resultados obtenidos concluya sobre la gestión del Área de Personal.</p>		<p style="text-align: center;">C – 21</p>

## PROGRAMA DE AUDITORIA

### ÁREA DE PRODUCCION

#### OBJETIVO:

Comprobar que el costo de venta corresponde a operaciones realizadas en el ejercicio.

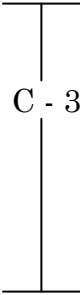
Verificar que se haya determinado en forma razonable y consistente el costo de producción.

Verificar que haya consistencia en el método utilizados para su registro.

Nº	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
<b>I.</b>	<b>Generalidades</b>		
1	Realice entrevista con el personal clave del área y prepare narrativa explicando el funcionamiento.		C - 2
2	Solicite el documento por escrito de la visión y la misión del área y evalúe su cumplimiento mediante:		
	a) Conocimiento de la visión y misión por todo el personal.		C - 1
	b) Logro de la producción presupuestada.		C - 26
	c) Márgenes de utilidad favorables.		C - 29
	d) Entrega a tiempo del producto elaborado.		C - 4

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
<b>II.</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>		
3	<p>Solicite el manual de políticas y procedimientos y verifique lo siguiente:</p> <p>a) Que estén definidas claramente.</p> <p>b) Conocimiento por el personal clave.</p> <p>c) Adecuada segregación de funciones.</p> <p>d) Controles adecuados del proceso productivo.</p>		<p style="text-align: center;">C - 28</p>
<b>III.</b>	<b>Análisis de la Producción</b>		
4	<p>Obtenga la programación de la producción y revise:</p> <p>a) Fechas y números de ordenes de producción.</p> <p>b) Cotejar saldos entre pedido y ordenes de producción.</p> <p>c) Verificar si los niveles de inventario de materia prima son acorde con el programa de producción.</p>		<p style="text-align: center;">C - 11</p>

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
	<p>d) Verificar si los niveles de inventario de materia prima son acorde con el programa de producción.</p> <p>e) Comentar sobre deficiencias si las hay.</p>		<p style="text-align: center;">C - 11</p>
5	<p>Solicitar estadísticas de costos de años anteriores y verifique lo siguiente:</p> <p>a) Si se utiliza para formular los presupuestos.</p> <p>b) Para asignar costos de producción en la planeación.</p>		<p style="text-align: center;">C - 29</p>
6	<p>Solicite una descripción de la planta de producción y analice:</p> <p>a) Ambiente.</p> <p>b) Sección donde se ubica la maquinaria.</p> <p>c) Si tiene acceso restringido al personal no autorizado.</p> <p>d) Supervisión de la planta.</p>		

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
7	<p>Obtenga la estructura de la planta de producción y defina:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Las secciones que la integran.</li> <li>b) Las limitantes para su uso.</li> <li>c) El grado de supervisión.</li> </ul>		
8	<p>Elabore un análisis de la capacidad instalada en la planta indicando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Capacidad de producción por cada maquina.</li> <li>b) Producción real producida.</li> </ul>		 <p>C - 30</p>
9	<p>Solicitar Registros contables y revisar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Volúmenes de producción en unidades y valores.</li> <li>b) Haga una revisión de los volúmenes de producción y compárelo con los valores de materia prima, realice un análisis con las diferencias existentes.</li> <li>c) Ingresos y devoluciones de materiales.</li> <li>d) Aplicación de los costos directos.</li> </ul>		

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
10	<p>Solicite los respectivos cuadros de producción presupuestada y real, determinando los siguientes índices:</p> <p>Eficiencia:</p> $\frac{\text{Costo anual de mantenimiento de bodega}}{\text{No. de artículos producidos}}$ $\frac{\text{Total unidades producidas}}{\text{Total unidades según ordenes de producción}}$ <p>Economía:</p> $\frac{\text{Precio de materia prima importada}}{\text{Precio de materia prima en El Salvador}}$ <p><b>IV. Instalaciones</b></p>		
11	<p>Verifique si el local donde se almacena la materia prima cumple con lo siguiente:</p> <p>a) Es el adecuado.</p> <p>b) Protege la producción contra robo.</p> <p>c) Se mantienen en buen estado los productos.</p>		

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
12	Serciorese de la existencia de contratos de seguro contra incendio y revise:  a) Vigencia.  b) Montos asegurados.		C - 27

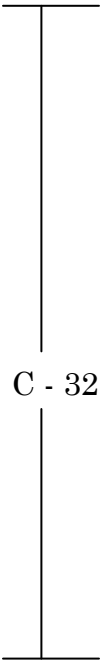


## PROGRAMA DE AUDITORIA

### ÁREA DE PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS

#### OBJETIVO:

Determinar si la Gerencia ha establecido los suficientes controles para el procesamiento electrónico de datos con el fin de salvaguardar la protección de los archivos de datos.

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
<p><b>I. Organigrama</b></p> <p>1</p>	<p>Obtenga el organigrama del departamento de informática y evalúe los siguientes aspectos.</p> <p>a) Lista de empleados y cargo que ocupan.</p> <p>b) Determinación de funciones de cada empleado.</p> <p>c) Grado de responsabilidad que tiene cada empleado.</p> <p>d) Líneas de autoridad definidas.</p>		<div style="text-align: center;">  <p>C - 32</p> </div>
<p><b>II. Manual de Procedimientos y Asignación de Puestos.</b></p> <p>2</p>	<p>Solicite el manual de procedimientos, asignación de funciones y distribución de actividades del área de Informática y compruebe lo siguiente:</p>		<div style="text-align: center;"> <p>C - 1</p> </div>

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
	<p>a) Se cumplen los estándares de calidad de dichos manuales.</p> <p>b) Se mantienen estos manuales actualizados y se le entregan a todos los empleados del área de Informática.</p> <p>c) Se realiza una inducción adecuada al personal nuevo en cuanto a las prácticas y normas contenidas en dicho manual.</p>		<p style="text-align: center;"> </p> <p style="text-align: center;">C - 1</p> <p style="text-align: center;"> </p>
3	<p>Realice una revisión de funciones, vinculadas a la aplicación crítica, relativa a:</p> <p>a) Incompatibilidad de funciones.</p> <p>b) Calidad del soporte técnico.</p> <p>c) Políticas relevantes sobre evacuación de aplicaciones de programas.</p>		
4	<p>Solicite el manual de usuarios y verifique lo siguiente:</p> <p>a) Niveles de acceso bien identificados.</p>		C - 33

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
	<p>b) Autorización de cambios de aplicación en programas computarizados, fecha y quien autoriza el proceso de cambio de aplicación.</p>		C - 33
<b>II</b>	<b>Manual de Políticas, Procedimientos y Asignación de Funciones.</b>		
5	<p>Obtenga las políticas sobre la confidencialidad de los datos y verifique lo siguiente:</p> <p>a) Están documentadas las políticas en los manuales de procedimientos</p> <p>b) Las políticas están vigentes y actualizados acorde a las necesidades del área de Informática.</p>		<p>—</p> <p> </p> <p>C - 28</p> <p> </p> <p>—</p>
<b>III.</b>	<b>Descripción de Software</b>		
6	<p>Elabore un detalle que contenga los Software instalados y verifique lo siguiente:</p> <p>a) Que todos los Software instalados en cada computadora posea su respectiva licencia para su utilización.</p>		<p>—</p> <p> </p> <p>C - 31</p> <p> </p> <p>—</p>

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
	<p>b) Que cada uno de los Software instalados posea su documentación de respaldo en cuanto a su adquisición.</p>		C - 31
<p><b>IV</b></p> <p>7</p>	<p><b>Controles de Acceso</b></p> <p>Verifique si existen controles de los passwords, sobre el servidor y terminales de la red, con el objetivo de que se tenga control de entrada y salida de cada equipo.</p>		C - 36
<p><b>V</b></p> <p>8</p>	<p><b>Capacitación.</b></p> <p>Obtenga el programa de capacitación del personal del área de Informática y verifique lo siguiente.</p> <p>a) Si el personal ha sido capacitado en los últimos 6 meses en cuanto a diseño y operatividad de nuevos Software y Hardware.</p> <p>b) Se capacita constantemente al personal a través de seminarios, charlas informativas, etc.</p>		<p style="text-align: center;"> </p> <p style="text-align: center;">C - 35</p> <p style="text-align: center;"> </p>

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
<b>VI</b>	<b>Programas de Mantenimiento</b>		
9	<p>Solicite los programas de mantenimiento preventivo del equipo de computo y verifique lo siguiente:</p> <p>a) Fecha de vigencia del contrato.</p> <p>b) Cada cuanto tiempo se renueva el contrato.</p> <p>c) Monto del contrato de mantenimiento.</p> <p>d) Cumplimiento del contrato</p>		
<b>VII.</b>	<b>Análisis de Eficiencia de Gestión</b>		
10	<p>Desarrolle los siguientes parámetros de gestión para el área de Informática:</p> <p>a) Promedio de antigüedad de los equipos.</p> <p>b) Total de hojas de datos procesados en el mes / Total de hora hombre ocupadas en el mes.</p> <p>c) Total de programas utilizados por los usuarios/Total de seminarios de capacitación recibidos por los empleados de Informática.</p> <p>d) Con los resultados obtenidos de los parámetros anteriores concluya sobre los mismos y elabore una cédula normativa.</p>		<p>C – 37</p> <p>C – 38</p> <p>C – 39</p>

## INFORME DE AUDITORIA DE GESTION

- Elaboración del borrador del informe.
- Discusión del borrador con el personal encargado de cada área examinada.
- Discusión de hallazgos con junta directiva.
- Elaboración del informe final.
- Seguimiento de medidas correctivas.

### ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORIA DE GESTION

(Ver Modelo en Anexo "F")

- **Carátula**  
Contiene la identificación formal del informe, incluyendo la fecha de su emisión.
- **Contenido**  
Esta comprendido por las diferentes partes que conforman el cuerpo del informe.
- **Áreas**  
En esta parte se detallara la descripción de las áreas auditadas detallando sus principales operaciones y actividades.
- **Opinión**  
Es el párrafo donde el auditor expresa los resultados obtenidos de la evaluación a la gestión de la administración en un período determinado.
- **Hallazgos**  
En esta parte se describe todos aquellos problemas que no permiten un funcionamiento normal en las operaciones de las diferentes áreas.

## **CAPITULO V**

### **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Como resultado de realizar una comparación entre lo plasmado en el marco teórico, los datos recopilados y analizados mediante la investigación de campo se establecen las siguientes conclusiones y recomendaciones con el fin de evaluar los puntos más relevantes con respecto a si los auditores internos de las empresas industriales tienen los conocimientos necesarios sobre la auditoría de gestión y si la llevan a cabo en dichas entidades con el objetivo de aportar elementos valiosos para que el auditor interno la desarrolle y preste sus servicios de acuerdo a las nuevas exigencias de los avances tecnológicos satisfaciendo las necesidades de los cambios económicos y financieros que van surgiendo en el sector industrial.

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- 1- La mayoría de auditores internos encuestados de las empresas industriales desconocen la aplicación, ventajas y beneficios que ofrece la auditoría de gestión para las entidades que la desarrollan, limitándose a realizar una auditoría financiera dejando de evaluar si la empresa esta cumpliendo con sus objetivos y metas propuestas además si la entidad esta alcanzado los niveles óptimos de competitividad requeridos, la falta de medición en el mercado industrial con empresas de igual actividad económica y del mismo sector, esto se da debido a que el personal de auditoría interna desconoce que la auditoría de gestión es una técnica especializada que no ha sido ampliamente difundida en el medio.

- 2- Se denota un total desinterés por los responsables de la gestión administrativa en proporcionar capacitación y adiestramiento al personal de auditoría interna para desarrollar la auditoría de gestión lo que con ello ayudaría a que se realicen en forma eficiente, eficaz las funciones que han sido encomendadas para que se emitan sugerencias y recomendaciones oportunas sobre las deficiencias de la gestión de la administración a fin de tomar medidas correctivas oportunas para una mejor toma de decisiones por parte de la alta gerencia.
  
- 3- Es muy notorio que el personal de auditoría interna de la mayoría de las empresas industriales no realizan una planeación adecuada del trabajo de auditoría de gestión en la cual se reflejen los elementos técnicos y básicos de calidad que requiere toda planificación, lo que indica que no se sientan las bases sólidas para la ejecución de dicho trabajo; esto debido a que el personal es muy reducido y su trabajo es muy limitado no profundizando en el alcance, oportunidad y calidad de los procedimientos y su trabajo es orientado más al área de auditoría financiera además de no tener muy claro los puntos que se deben considerar en una planeación de auditoría de gestión.
  
- 4- No obstante que la mayor parte de los auditores internos encuestados afirman que es de gran importancia la elaboración de un plan anual para el desarrollo de la auditoría de gestión en el cual se presenten las fechas en que se llevará a cabo el examen a las diferentes áreas críticas de las empresas industriales, se determino que en su mayoría las unidades de auditoría interna no elaboran dicho plan anual permitiendo con esto que no se tenga una calendarización cronológica y oportuna de la evaluación de las diferentes áreas críticas.



- 5- Se determinó que en la mayoría de las unidades de auditoría interna de las empresas industriales no existen manuales de procedimientos que en forma cronológica detallen como se debe realizar la auditoría de gestión lo que dificulta al personal tener bien claro las actividades, funciones y criterios que deben aplicar para la ejecución de la misma, lo que implica que no se tenga una estandarización de criterios y se desarrollen criterios personales por cada auditor interno y en consecuencia las empresas industriales no tengan un control administrativo adecuado del recurso humano que tiene dentro de la entidad; además una guía de procedimientos vendría a ayudar para realizar una excelente evaluación de la gestión administrativa de la empresa y que permita avanzar niveles óptimos de competitividad.
  
- 6- La empresa industrial demanda hoy en día de parte del auditor interno una asesoría con eficiencia y eficacia donde preste sus servicios con nuevas expectativas teniendo una visión futurista tratando de romper esquemas y paradigmas tradicionalistas y realice un enfoque como el de la auditoría de gestión respondiendo a las nuevas exigencias del medio, y que le permita al auditor interno identificar deficiencias; proporcionando alternativas y estrategias a la alta gerencia que le permita al sector industrial enfrentar sus propias barreras como sector, entre las que tenemos: la falta de estrategias de apertura comercial, la falta de tecnología, la inexistencia de controles contables, administrativos, financieros y sistemáticos que evalúen los riesgos potenciales a que están expuestas las entidades generando con esto una mayor desconfianza en sus controles internos por la falta de ellos.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- 1- A las entidades encargadas de velar por el desarrollo de la Contaduría Pública, como el Instituto Salvadoreño de Contadores Públicos y la Asociación de Auditores Internos Salvadoreños para que se promueva una

divulgación de este tipo de trabajo mediante seminarios y conferencias sobre la auditoría de gestión. Por otra parte es necesario que en las Universidades de El Salvador donde se imparte la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública, se desarrolle dentro del programa de estudios la cátedra de la auditoría de gestión; donde se pueda explicar el desarrollo y los beneficios que se alcanzan con la aplicación de dicho estudio.

- 2- Que exista una mayor preocupación por parte de las empresas industriales para crear programas de capacitación a través del departamento de recursos humanos capacitando a los auditores internos en el área de auditoría de gestión para que este tenga una visión más amplia para tomar medidas preventivas en el tiempo más corto posible. Además los profesionales y futuros profesionales deben perfeccionar su trabajo y estudiar diferente literatura existente sobre el tema y asistir a las diferentes convenciones para enriquecer sus conocimientos a fin de que presten un mejor servicio de calidad.
- 3- El auditor de gestión debe de diseñar una planeación adecuada del examen que realice y deberá dejar evidencia en sus papeles de trabajo, debido a que de esta etapa depende la ejecución de una auditoría efectiva y eficiente y al no realizarla ocasionaría a las empresas del sector industrial una pérdida de tiempo, mala inversión del recurso humano y no se tendría identificadas las áreas críticas de la entidad.
- 4- El auditor interno de gestión no solamente debe darle importancia a la elaboración del plan anual para el desarrollo de la auditoría de gestión si no que deberá elaborarlo para llevar a cabo un examen en las diferentes áreas críticas, pues esto le permitirá realizar un análisis cuantitativo y cualitativo determinando las diferentes deficiencias de control interno que presentan

las áreas de la entidad para poder dar recomendaciones oportunas y así contribuir al logro de objetivos y metas propuestas por la empresa.

- 5- Que el auditor interno de las empresas industriales utilice esta guía de procedimientos para realizar una excelente evaluación de la gestión administrativa de la entidad, ya que si se realiza en forma adecuada se pueden alcanzar niveles óptimos de competitividad, además de proporcionarle algunos criterios que debe aplicar para la ejecución de la misma.
- 6- Los auditores internos deben cambiar la orientación de sus procedimientos, evaluando los riesgos que afectan la empresa industrial, dando prioridad a las áreas críticas de gestión y tomando como base para evaluarlas, parámetros de rendimiento de eficiencia, eficacia y economía a fin de medir la capacidad competitiva de la entidad.

## BIBLIOGRAFIA

ASOCIACION DE AUDITORES GUBERNAMENTALES DE EL SALVADOR (AUGES). Importancia de la Auditoría de Gestión para mejorar la Administración Pública en El Salvador; Angulo Sanabria Roberto, Conferencista Colombiano.

ASOCIACION DE AUDITORES GUBERNAMENTALES DE EL SALVADOR (AUGES). La Planificación de la auditoría externa de una firma privada para evaluar la Gestión Pública en El Salvador.

Seminario: Gestión Pública Vrs. Auditoría Gubernamental; Conferencista: Peralta, Wilfredo Jorge. (S.F.).

ASOCIACION DE AUDITORES GUBERNAMENTALES DE EL SALVADOR (AUGES). Importancia de la planeación de la auditoría interna para evaluar la gestión de las entidades y organismos del sector público.

BLANCO LUNA, Yanel. Reingeniería y Gestión Empresarial, Panel Forum : de la revisión fiscal a la auditoría integral “ Modelo Colombiano” , Primer seminario regional interamericano de contabilidad 1997.

CERVANTES ABREU, Salvador. Dinámica de la auditoría administrativa. Editorial: Ecasa; segunda reimpresión de la primera edición; 1982 México.

COOK, John W. y WINKLE, Gary M. Auditoría, Traducción y adaptado de la tercera edición en Inglés de AUDITING COPYright c MCMLXXXIV, by HOUGHTON MIFFLIN COMPANY tercera edición, esta obra se termino de imprimir en enero de 1996 en litográfica Ingramex, centeno número 162-1 col. Granjas Esmeralda delegación Iztapalapa 09810 México, D.F. 2300 ejemplares.

CASHIN, I. A., NEVWIRTH, P.O. y Levy, J.F., Enciclopedia de la Auditoría. Jaime Mainou Abas; Segunda edición; Editorial : España, Editorial : océano, Grupo Editorial S.A. 1988.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C. Normas y procedimientos de auditoría; Décimo quinta edición 1995, décimo sexta edición 1996, impreso en México 1996.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.; Auditoría Operacional, primera edición, quinta reimpresión 1995.

IV CONVENCION NACIONAL DE CONTADORES PUBLICOS DE EL SALVADOR. Resumen de las normas de auditoría emitidas por el contralor general de los Estados Unidos de América, 1994.

IV CONVENCION NACIONAL DE CONTADORES PUBLICOS DE EL SALVADOR. Normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna. Julio de 1996.

KELL, Walter G., BOYNTON, William C.. Auditoría moderna. Primera reimpresión, Editorial: Compañía editorial continental, S.A. de C.V., México 1996.

KOHLER, Erick L. Diccionario para Contadores. Editorial: unión Tipográfica Hispanoamericana S.A. de C.V.; Barcelona, Bogotá, Buenos Aires, México (s.e.) 1981.

LORINO, Philippe. El control de gestión estratégico, Tr. Jaime Gavaldá Posiello, edición original, alfaomega grupo editor, Barcelona, España 194 Pag. 1995.

LORING, Jaime. La Gestión Financiera. Ediciones de usto, S.A.; Impreso en España por editorial: Maten Cromo, S.A., 1995.

OCEANO GRUPO EDITORIAL, S.A., Diccionario de sinónimos y Antónimos. Impreso en España, Barcelona (España), (s.e.), (s.f.).

RAMIREZ COLORADO, Pedro. La auditoría administrativa aplicada a la empresa industrial de toallas en El Salvador, Tesis UES 1990.

SCHEAFFER, Richard L. Elementos de Muestreo. Tr. Dr. Gilberto Rendon Sánchez, Dr. José Roberto Gómez Aguilar; Edición Original; Editorial: Grupo editorial Iberoamericana, México, 1986.

SILVA ESCOBAR, Germán. Evaluación de gestión, una actividad gerencial, conferencista: del Colegio de Contadores Públicos, 1997.

SCHMELKES, Corina. Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación. Editor Leonel Pérez Nieto Castro. (s.e.), Editorial: Industria, México 1988.

SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan Ramón. Auditoría interna integral, ediciones contables y administrativas, S.A. de C.V., México, D.F., Primera edición 1979; segunda edición 1980; tercera edición, 1983.

SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan Ramón. Auditoría IV; Auditoría interna: Administrativa, operacional y financiera, ediciones contables, administrativas y fiscales, S.A. de C.V., Elefante 101-502, Col. Del Valle, Delegación Benito Juárez 03100 México, D.F., Segunda Reimpresión 1997. 1000 ejemplares.

THIERAUF, Robert J. Auditoría administrativa con cuestionarios de trabajo. Versión autorizada en español de Gerardo Dávila; Editorial: Limosa R. México, 1984.

# ANEXOS

REF: C - 1

## MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
 Área: **Organización**

Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

## CEDULA DE RECOPIACION DE ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD

Recopilación Antecedentes de la Entidad	DOCUMENTADO	
	SI	NO
- Escritura de constitución.		
- Estados Financieros auditados del ejercicio anterior.		
- Informe de auditoría de gestión del ejercicio anterior.		
- Organigrama de la entidad.		
- Principales manuales de procedimientos y reglamentos operativos de la entidad.		
- Estados Financieros del ejercicio actual.		
- Manuales de personal y políticas de las diferentes áreas operativas.		
- Visión y Misión de la entidad.		
- Principales socios y accionistas.		
- Principales parámetros e indicadores de gestión de las diferentes áreas operativas.		



REF: C - 2

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_ Hecho por: \_\_\_\_\_  
Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
Área: **Organización** Revisado por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

**CÉDULA DE ENTREVISTA DE EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD**

Nombre del Empleado o Funcionario	Cargo Desempeñado	Comentarios

REF: C - 3

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_ Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Área: **Organización** Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**CEDULA DE EVALUACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS DE LA ENTIDAD**

ÁREAS OPERATIVAS	OBJETIVOS Y METAS	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	PROCEDIMIENTOS	CONTROL Y SUPERVISION	COMENTARIOS
Mercadeo y Ventas					
Finanzas.					
Personal					
Producción					
Procesamiento Electrónico de Datos.					

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
Área: **Mercadeo y Ventas**

Hecho por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_  
Revisado por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

CEDULA DE TRABAJO PARA EVALUAR LA EFICIENCIA EN LA ENTREGA DE PEDIDOS DE LOS CLIENTES.

No. de Pedido	Nombre del Cliente	Fecha del Pedido	Fecha Comprometida de Entrega al Cliente	Fecha de Entrega al Cliente	Entrega a Tiempo	Entrega con Atraso	*Indice de Entrega	Observaciones

\* Índice de Entrega =  $\frac{\text{Nº de Pedidos Entregados a Tiempo}}{\text{Nº de Pedidos Realizados por los Clientes}}$

## MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
Área: **Mercadeo y Ventas**

Hecho por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_  
Revisado por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

## CÉDULA COMPARATIVA DE VENTAS REALES Y PRESUPUESTARIAS.

Cuenta Contable	Año Acumulado Real	Año Acumulado Presupuestario	Variaciones	Comentarios
<b>Totales</b>				

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
 Área: **Mercadeo y Ventas**

Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**CÉDULA DE TRABAJO PARA EVALUAR LA RENTABILIDAD DE DIVERSOS PRODUCTOS .**

Venta de Producto X	Utilidad de Producto X	Venta de Producto Y	Utilidad de Producto Y	Venta de Producto Z	Utilidad de Producto Z	*Indice de Rentabilidad de Venta
<b>TOTAL</b>						

\* Indice de Rentabilidad =  $\frac{\text{Utilidad Liquida de cada Producto}}{\text{Ventas Netas de cada Producto}}$

REF: C - 7

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
 Área: **Mercadeo y Ventas**

Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**CÉDULA DE TRABAJO PARA EVALUAR EL CRECIMIENTO DE LAS VENTAS**

Meses	VENTAS		* Indice de Crecimiento	Observaciones
	año 1	año 2		
Enero				
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
Septiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				
<b>TOTALES</b>				

\* Indice de Crecimiento =  $\frac{\text{Año 1} * 100}{\text{Año 2}}$

REF: C - 8

## MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

Área: **Mercadeo y Ventas**

Hecho por: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## CEDULA DE EVALUACIÓN DE CREDITOS OTORGADOS A LOS CLIENTES

Meses	Ventas al Crédito	Saldo Promedio de Clientes	* Índice de Rotación Cuentas x Cobrar	** Índice de Período de Cobro
Enero				
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
Septiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				
<b>TOTALES</b>				

\* Índice de Rotación de Ctas. x Cobrar =  $\frac{\text{Ventas al Crédito}}{\text{Saldo Promedio de Clientes}}$

Índice de Período de Cobro =  $\frac{\text{Saldo Promedio de Clientes} \times 360}{\text{Ventas al Crédito}}$





**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
 Área: **Finanzas**

Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACION FINANCIERA**

<b>Concepto</b>	<b>Total Planificado</b>	<b>Total Real</b>	<b>% de Cumplimiento</b>
<b>Ingresos</b>			
Cobros Locales			
Cobros del Exterior			
Otros Ingresos			
<b>Egresos</b>			
Pago Proveedores			
Pago Impuestos			
Pago Planillas			
Pago Intereses Financieros			
Gastos de Operación			
Otros			
<b>T O T A L</b>			

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
 Área: **Finanzas**

Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS**

Rubro de Activo	INVERSIÓN		FINANCIAMIENTO		COMENTARIOS
	Planificada	Real	Propio	Externo	
Terrenos					
Edificios					
Instalaciones					
Maquinaria y Equipo Industrial					
Mobiliario y Equipo de Fábrica					
Mobiliario y Equipo de Oficina					
Vehículos					
<b>Totales</b>					

REF: C - 12

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
 Área: **Finanzas**

Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN GESTIÓN DE COBROS**

Código de Cliente	Nombre del Cliente	Monto Cobrado	Fecha de Cobro	Aplicado Correctamente		Observaciones
				SI	NO	

REF: C - 13

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
 Área: **Finanzas**

Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN DE LA ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR**

<b>Meses</b>	<b>Ventas Netas al Crédito</b>	<b>Promedio Saldos C x C</b>	<b>Resultado del Indice</b>	<b>Comentarios</b>
Enero				
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
Septiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				





**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_ Hecho por: \_\_\_\_\_  
Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
Área: Personal Revisado por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

**CÉDULA DE EVALUACION DE REQUERIMIENTO DEL PERSONAL**

Nombre del Empleado	Solicitud	Curriculum	Exámenes Médicos	Cartas de Recomendaciones	Titulo Obtenido	Contrato Individual de Trabajo
Comentarios:						

REF: C - 17

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_ Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Área: Personal Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FUNCIONAL POR EMPLEADO**

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Criterio: Regular, Promedio, Bueno, Excelente.  
 Notas: 1-2-3 4-5-6 7-8-9 10

Desempeño Funcional	Nota
Cantidad de Trabajo	
Calidad de Trabajo Ejecutado	
Ejecuta el trabajo con conocimiento	
Coopera con los compañeros de trabajo	
Resuelve los problemas sin ayuda	
Termina las tareas recomendadas	
Aporta ideas para resolver problemas	
Cumple las ordenes superiores	
Es discreto en el manejo de información	
Salvaguarda adecuadamente la información	
Puntualidad en el trabajo	
Demuestra dignidad en el trabajo	
Sabe coordinar equipos de trabajo	
Es experimentado en lo que hace	



<b>REF: C - 18</b>
--------------------

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_ Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Área: Personal Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**CÉDULA EVALUACIÓN DESARROLLO DE ACTIVIDADES POR EMPLEADO**

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Funciones Según Manual	Funciones que Desarrolla	Observaciones

REF: C - 19

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
 Área: Personal

Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**CÉDULA EVALUACIÓN GESTIÓN PARA CAPACITACION AL PERSONAL**

Seminario a Impartir según Programa de Entrenamiento	Nombre del Participante	Área donde Pertenece	Llevado a Cabo	
			Si	No

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
Área: Personal

Hecho por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_  
Revisado por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN DEL PERSONAL ENCARGADO POR PUESTO DE TRABAJO**

Nombre del Puesto	Encargado Responsable	Nivel Académico	Experiencia en el Área	Tiempo de Trabajar en la Entidad



**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
 Área: Producción

Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**CÉDULA EVALUACIÓN EFICIENCIA EN LA PROGRAMACION DE LA PRODUCCION**

Producto	Fecha de Pedido	Fecha de Orden	Cantidad s/ Pedido	Cantidad s/ Orden	Producción Efectiva	* % De Eficiencia
<b>TOTAL</b>						

\* % de Eficiencia =  $\frac{\text{Volumen de Producción Efectiva}}{\text{Cantidad a Producir Según Ordenes de Producción}}$

REF: C - 23

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
 Área: Producción

Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA MATERIA PRIMA**

Descripción Materia Prima	Costo Materia Prima		% de Cumplimiento
	Real	Estimado	
<b>TOTAL</b>			

REF: C - 24

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
 Área: Producción

Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN PORCENTAJE DE EFICIENCIA DE LA MAQUINARIA INDUSTRIAL**

Detalle Maquinaria Industrial	Departamento	Capacidad Instalada	Producción Obtenida	* % de Eficiencia
<b>TOTAL</b>				

\* % de Eficiencia =  $\frac{\text{Capacidad Instalada}}{\text{Producción Obtenida}}$

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
 Área: Producción

Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN ECONOMÍA DE LA MANO DE OBRA**

Planilla de Sueldos			Horas Laboradas	Volumen Producido	* % de Economía
Nombres	Cargo	Sueldo			
<b>TOTAL</b>					

\* % de Economía =  $\frac{\text{Sueldos}}{\text{Volumen Producido}}$



REF: C - 26

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
 Área: Producción

Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN CUMPLIMIENTO DE LA PRODUCCION POR PRODUCTO ELABORADO**

Producto Elaborado	Producción		% de Cumplimiento
	Real	Estimado	
<b>TOTAL</b>			

REF: C - 27
-------------

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
Área: Producción

Hecho por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_  
Revisado por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN CONTRATOS DE SEGUROS TODO RIESGO**

Bien Asegurado	Referencia del Contrato	Vigencia	Montos Asegurados	Cobertura	Observaciones

REF: C - 28

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
 Área: Producción

Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**CEDULA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

Principales Políticas y Procedimientos	Definidos Claramente		Conocimiento de Todo el Personal		Observaciones
	Si	No	Si	No	

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: _____	Hecho por: _____
Período Auditado del _____ al _____	Fecha: _____
Área: Producción	Revisado por: _____
	Fecha: _____

**EVALUACIÓN FORMULACION DE PRESUPUESTOS**

Meses	Ventas		Costos de Producción		Observaciones
	Real Año Anterior	Presupuesto Año Actual	Real Año Anterior	Presupuesto Año Actual	
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					

REF: C - 30

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
 Área: Producción

Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA EN LA PLANTA**

Nombre de la Máquina	Capacidad de Producción	Producción Real	Porcentaje de Eficiencia
<b>TOTAL</b>			

\* % de Eficiencia =  $\frac{\text{Capacidad Instalada}}{\text{Producción Real}}$

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
Área: Procesamiento Electrónico de Datos

Hecho por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_  
Revisado por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

**CEDULA DE EVALUACIÓN DE SOFTWARE INSTALADO**

Descripción del Software Instalado	No. de Software Instalados en la PC	No. de Software Instalados con Licencia.	Diferencia de Software Instalados con Licencia	Observaciones
<b>TOTALES</b>				

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
Área: Procesamiento Electrónico de Datos

Hecho por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_  
Revisado por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

**CEDULA DE ASPECTOS ORGANIZATIVOS DEL DEPARTAMENTO**

Nombre del Empleado	Cargo que Ocupa	Funciones que Desempeña	Línea de Autoridad	Observaciones
<b>TOTALES</b>				

REF: C - 33

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Hecho por: \_\_\_\_\_

Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Área: Procesamiento Electrónico de Datos

Revisado por: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**CEDULA DE EVALUACIÓN DE NIVELES DE AUTORIZACION Y ACCESO DE PROGRAMAS**

Programas	Fecha de Acceso	Nivel de Acceso	Nivel de Autorización	Observaciones



**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
Área: Procesamiento Electrónico de Datos

Hecho por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_  
Revisado por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

**CEDULA DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO DEL EQUIPO DE COMPUTO**

Especificaciones del Equipo	Fecha del Contrato de Mantenimiento	Mantenimiento del Computo	Fecha de Renovación del Contrato	Observaciones

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
 Área: Procesamiento Electrónico de Datos

Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**CEDULA DE EVALUACIÓN DE CAPACITACION DEL PERSONAL DE INFORMATICA**

Nombre de la Persona Capacitada	Tiempo de capacitación				Observaciones
	1 a 3 Meses	1 a 6 Meses	1 a 9 Meses	1 Año	

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
Área: Procesamiento Electrónico de Datos

Hecho por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_  
Revisado por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

**CEDULA DE EVALUACIÓN DE CONTROLES DE ENTRADA DE EQUIPO DE COMPUTO**

Nombre del Usuario del Servidor y Red	Entrada del Equipo	Salida de Equipo	Nivel de Acceso	Observaciones

<b>REF: C - 37</b>
--------------------

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
Área: Procesamiento Electrónico de Datos

Hecho por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_  
Revisado por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

**CEDULA DE EVALUACIÓN DE LA ANTIGÜEDAD DEL EQUIPO DE COMPUTO**

<b>Especificaciones del Equipo</b>	<b>Fecha de Adquisición</b>	<b>Promedio de Antigüedad</b>	<b>Observaciones</b>

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
 Área: Procesamiento Electrónico de Datos

Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**CEDULA DE EVALUACIÓN DE EFICIENCIA DEL PERSONAL EN EL P. E. D**

Especificaciones del Equipo	Nombre del Usuario	Software Utilizado	Hojas Procesadas en el Mes	* Parámetro de Eficiencia

\*Parámetro de Eficiencia =  $\frac{\text{Total de Hojas Procesadas en el mes}}{\text{Total de Horas Hombre Utilizadas en el mes}}$

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
Período Auditado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
Área: Procesamiento Electrónico de Datos

Hecho por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_  
Revisado por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

**CEDULA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE INFORMATICA**

Especificaciones del Equipo	Nombre del Usuario	Software Utilizados	Seminarios de Capacitación recibidos	* Parámetros de Eficiencia	Observaciones

Parámetro de Eficiencia =  $\frac{\text{Total de Hojas Procesadas en el mes}}{\text{Total de Horas Hombre Utilizadas en el mes}}$

## ANEXO “B”

EMPRESAS	DIRECCION
Aluminio de Centroamérica, S.A. de C.V.	Km 7.5 Boulevard del Ejercito Nacional, Soyapango.
Aluminio de El Salvador, S.A. de C.V.	Km 3.5 Boulevard del Ejercito Nacional, Soyapango.
Asa Posters, S.A. de C.V.	Calle Claper Km 5.5 Boulevard del Ejercito Nacional, Soyapango
Cajas y Bolsas, S.A.	Km 7.5 Boulevard del Ejercito Nacional, Soyapango.
Celpac, S.A. de C.V.	Km 7.5 Boulevard del Ejercito Nacional, Soyapango.
Corcho y Lata, S.A.	Km 4.5 Boulevard del Ejercito Nacional, Soyapango.
Delmed, S.A. de C.V.	Km 5.5 Boulevard del Ejercito Nacional, Soyapango.
El Atleta, S.A. de C.V.	Boulevard del Ejercito Nacional Km 3.5, Soyapango.
Embotelladora Salvadoreña, S.A.	Boulevard del Ejercito Nacional Km 4.5, Soyapango.
Empresas Adoc, S.A.	Boulevard del Ejercito Nacional Km 4.5, Soyapango.
Empresas Industriales San Benito, S.A. de C.V.	Km 1 Boulevard del Ejercito Nacional, Soyapango.
Embassadora Diversificada, S.A. de C.V.	Km 3.5 Boulevard del Ejercito Nacional, Soyapango.
Fábrica de Aceites y Grasa El Dorado, S.A. de C.V.	Final Avenida Peralta, San Salvador.
Herramientas Centroamericanas, S.A. de C.V.	Boulevard del Ejercito Nacional Km 5.5, Calle Claper, Soyapango.
Impresora La Unión, S.A. de C.V.	Boulevard del Ejercito Nacional Km 2.2, Soyapango.
Industrias Caricia, S.A. de C.V.	Km 4.5 Boulevard del Ejercito Nacional, Soyapango.
INPELCA, S.A. DE C.V.	Boulevard del Ejercito Nacional Km 8, Soyapango.
Industrias de Centro América	Boulevard del Ejercito Nacional Km 9, Soyapango.
Industrias Eureka	Km 3, Boulevard del Ejercito Nacional y calle La Chacra, Soyapango.
Sigma, S.A.	Km 3.5 Boulevard del Ejercito Nacional, Soyapango.
Industrias Lainez, S.A. de C.V.	Km 4.5 Boulevard del Ejercito Nacional, Soyapango.
Industrias Unisola, S.A.	Boulevard del Ejercito Nacional Y 5a. Avenida Norte, Soyapango
Helados Holanda y Walls	Final Avenida Peralta y Boulevard del Ejercito Nacional, Soyapango
Internacional Paper de El Salvador, S.A.	Boulevard del Ejercito Nacional Km 7.5, Soyapango.
Laboratorios López, S.A. de C.V.	Km 5.5 Boulevard del Ejercito Nacional, Soyapango.
La Fabril de Aceites, S.A. de C.V.	Boulevard del Ejercito Nacional Km 5.5, Soyapango.
Lenosal, S.A. de C.V.	Boulevard del Ejercito Nacional Km 6.5, Soyapango.
Lido, S.A. de C.V.	Boulevard del Ejercito Nacional Km 4.5, Soyapango.
López Davidson, S.A. de C.V.	Boulevard del Ejercito Nacional Km 4.5, Soyapango.
Medias y Calcetines Centroamericanos, S.A. de C.V.	Calle Principal, Colonia la Chacra No. 2690 Blvd del Ejercito, Soyapango
Molinos de El Salvador, S.A.	Boulevard del Ejercito Nacional y 50. Avenida Norte, Soyapango
Moore de Centroamérica, S.A. de C.V.	Boulevard del Ejercito Nacional Km 7.5, Soyapango.
Pimar, S.A. de C.V.	Boulevard del Ejercito Nacional Km 1, Soyapango.
Planta de Torrefaccion de Café, S.A de C.V.	Boulevard del Ejercito Nacional Km 7.5, Soyapango.
Productos Atlas, S.A. de C.V.	Boulevard del Ejercito Nacional Entrada Principal Col. La Chacra, Soyapango
Plásticos y Metales, S.A.	Boulevard del Ejercito Nacional Km 2.5 Soyapango.
Químicas Láser de El Salvador, S.A. de C.V.	Boulevard del Ejercito Nacional Km 5.5 Soyapango.
Rua, S.A. de C.V.	Boulevard del Ejercito Nacional Calle Prusia, Soyapango.
Sun Chemical de Centroamérica	Boulevard del Ejercito Nacional Km 5.5 Soyapango.
Tropigas de El Salvador, S.A. de C.V.	Boulevard del Ejercito Nacional Calle a Montecarmelo, Soyapango.

Fuente : Directorio Empresas Afiliadas a la Asociación Salvadoreña de Industriales. ( ASÍ )

## ANEXO “C”

**Pregunta No. 1:** ¿ Que nivel académico y experiencia en el área de auditoría, posee el personal que se desempeña como auditor interno ?

**Objetivo:** Conocer el nivel académico y experiencia que posee el personal que se desempeña en el área de auditoría interna.

**CUADRO No.1A**

<b>PERSONAS QUE LABORAN EN EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA DE EMPRESAS INDUSTRIALES CLASIFICADOS POR PROFESION</b>		
	<b>No. DE PERSONAS</b>	
	<b>VALOR</b>	<b>VALOR</b>
<b>PROFESION</b>	<b>ABSOLUTO</b>	<b>RELATIVO</b>
Contadores	51	60.72%
Administ. De empresas	6	7.14%
Bachilleres comerciales	24	28.57%
Otros	3	3.57%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

### ANÁLISIS.

De los departamentos de auditoría interna encuestados el 91.66% equivalente a 22 empresas tienen laborando de 1 a 3 personas que son Contadores Públicos, además existen cinco empresas que han contratado los servicios entre uno y tres personas que tienen el título de Administradores para desarrollar dicha labor que representa el 20.83%, y 11 empresas que tienen entre uno y tres Bachilleres Comerciales que representa el 45.83% de la población encuestada y otros el 4.17% , sin embargo los otros poseen de 4 a 6 que representa la minoría de la población.

**CUADRO No.1B**

<b>CLASIFICACION DEL No. DE AUDITORES POR PROFESION Y EXPERENCIA EN AUDITORIA.</b>				
	<b>RANGOS DE EXPERIENCIA</b>			
<b>PROFESION</b>	<b>1-5</b>	<b>6-10</b>	<b>11</b>	<b>TOTAL</b>
Contadores	44	3	4	51
Administ. De empresas	2	4	0	6
Bachilleres comerciales	24	0	0	24
Otros	2	0	1	3

### ANÁLISIS.



Según los datos obtenidos de la población que labora cuya profesión es contador público en 21 empresas poseen una experiencia de uno a cinco años en el trabajo de auditoría, no así los administradores que en 19 empresas tienen una experiencia menor a un año y desempeñan como auditores.

**Pregunta No. 2 :** ¿ Se realizan auditorías de gestión en su empresa?

**Objetivo:** Identificar si el departamento de auditoría interna ejecuta el trabajo de la auditoría de gestión.

**CUADRO No.2**

<b>LAS EMPRESAS INDUSTRIALES REALIZAN AUDITORIA DE GESTIÓN</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
SI	5	20.83%
NO	19	79.17%
TOTAL	24	100%

**ANÁLISIS.**

Los resultados indican que del 100% de la población encuestada el 21% ejecutan el trabajo de la auditoría de gestión, mientras que el 79% no la realiza evidenciándose que la mayoría carece de los procedimientos para ejecutar este tipo de trabajo.

**Pregunta No. 3 :** Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, enumere los procedimientos para la realización de este tipo de auditoría.

**Objetivo:** Establecer si el departamento de auditoría interna posee los procedimientos bien definidos para la realización de la auditoría de gestión.

**CUADRO No.3**

<b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR LA AUDITORIA DE GESTIÓN</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
Los enumeraron	5	100%
No los enumeraron	0	0%
TOTAL	5	100%

**ANÁLISIS.**

Los resultados de la investigación demuestran que el total de las empresas que afirmaron ejecutar este tipo de trabajo enumeraron los procedimientos que estas utilizan para la realización de la auditoría de gestión.

**Pregunta No. 4 :** ¿ En que consiste la auditoría de gestión?

**Objetivo:** Evaluar si el personal de los departamentos de auditoría interna de las empresas industriales tienen conocimiento en lo que consiste la auditoría de gestión, su aplicación en cuanto a procedimientos, técnicas, los beneficios y utilidades que proporciona dicha auditoría.

**CUADRO No. 4**

<b>AUDITORIA INTERNA CONOCE EL CONCEPTO DE AUDITORIA DE GESTIÓN</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
Conocen en que consiste la Auditoría de Gestión	5	21%
Desconocen en que consiste la Auditoría de Gestión	19	79%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS.**

Los resultados obtenidos indican que un 21% de la población encuestada conocen en que consiste la auditoría de gestión, mientras el 79% desconoce la definición de este tipo de auditoría.

**Pregunta No. 5 :** ¿Recibe capacitaciones el personal de auditoría interna para realizar auditorías de gestión por parte de la empresa en que labora?

**Objetivo:** Conocer si la empresa industrial capacita al personal de auditoría para que pueda realizar la auditoría de gestión.

**CUADRO No. 5**

**SE CAPACITA AL PERSONAL DE AUDITORIA INTERNA PARA REALIZAR**

<b>LA AUDITORIA DE GESTIÓN</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
SI	2	8.33%
NO	22	91.67%
<b>TOTAL</b>	24	100%

#### ANÁLISIS.

Los resultados obtenidos indican que un 91.67% de la población objeto de estudio no recibe capacitaciones para realizar la auditoría de gestión, mientras que el 8.33% si las recibe, lo que pone en claro que en su mayoría desconocen en que consiste la auditoría de gestión y no se le pone la importancia debida a fin de que el personal pueda actualizar sus conocimientos sobre este tipo de auditorías y ponerla en practicas en sus empresas.

**Pregunta No. 6 :** Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa ¿En que áreas se reciben capacitaciones y cada cuanto tiempo?

**Objetivo:** Conocer las áreas y periodicidad con que se capacita al personal de auditoría interna para que pueda realizar la auditoría de gestión.

#### CUADRO No. 6

<b>ÁREAS DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE AUDITORIA INTERNA</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
- Aspectos legales	2	7.14%
- Controles internos	1	3.57%
- Políticas administrativas	1	3.57%
- Inventarios	1	3.57%
- Aspectos contables y auditoría	1	3.57%
- No contestaron	22	78.58%
<b>TOTAL</b>		100%

#### ANÁLISIS.

La población objeto de estudio que recibe capacitaciones manifestó que el 21.42% se interesa en diferentes áreas, sin embargo el 78.58% no expresaron su opinión, dejando en

evidencia que aunque existe la falta de aplicación en este tipo de trabajo no se le da la importancia en capacitar al personal en esta área específicamente.

**Pregunta No. 7 :** ¿ Tiene el personal de auditoría interna conocimiento acerca de la auditoría de gestión?

**Objetivo:** Determinar si el personal del departamento de auditoría interna posee los conocimientos sobre la auditoría de gestión.

**CUADRO No. 7**

<b>AUDITORIA INTERNA CONOCE SOBRE AUDITORIA DE GESTIÓN</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
SI	11	45.83%
NO	13	54.17%
TOTAL	24	100%

ANÁLISIS.

Los resultados obtenidos en la investigación indican que un 45.83% de la población tiene conocimientos sobre auditoría de gestión, sin embargo el 54.17% no posee conocimientos de ella, además los datos no reflejan verdaderamente lo obtenido en cuanto a lo que consiste la auditoría de gestión ya que expresaron sus opiniones pero no se apegan a la realidad del tema en estudio.

**Pregunta No. 8 :** ¿ El departamento de auditoría interna elabora un plan anual para realizar la auditoría de gestión ?

**Objetivo:** Determinar si el departamento de auditoría interna planifica la ejecución del trabajo de auditoría de gestión para las diferentes áreas críticas.

**CUADRO No. 8**

<b>AUDITORIA INTERNA ELABORA PLAN ANUAL PARA REALIZAR LA AUDITORIA DE GESTIÓN</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>

SI	5	20.83%
NO	19	79.17%
TOTAL	24	100%

### ANALISIS

Los resultados obtenidos en la investigación demuestran que el 20.83% de las empresas si elaboran un plan anual para realizar la auditoría de gestión mientras que el 79.17% no lo realizan; según opiniones recolectadas no se realizan planes que llenen las expectativas para el desarrollo de la auditoría de gestión pues en la mayoría de los casos las empresas solo realizan auditoría financiera.

**Pregunta No. 9 :** ¿ Si su repuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿ En que consiste el plan anual de auditoría ?

**Objetivo:** Determinar si el personal de los departamentos de auditoría interna de las empresas industriales conocen como elaborar un plan anual de auditoría de gestión.

### CUADRO No. 9

<b>AUDITORIA INTERNA CONOCE LO QUE ES UN PLAN ANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
Contestaron en que consiste un plan anual de auditoria de gestión	5	100%
No contestaron	0	0%
TOTAL	5	100%

### ANÁLISIS.

El 100% que afirmo elaborar un plan anual para ejecutar la auditoría de gestión contestaron en que consiste dicho plan, aunque solamente un 20% equivalente a una empresa manifestó correctamente lo que significa un plan de auditoría.

**Pregunta No. 10 :** ¿ El departamento de auditoría interna realiza la etapa de planeación para desarrollar el trabajo de la auditoría de gestión?

**Objetivo:** Determinar si el departamento de auditoría interna realiza la planeación del trabajo de auditoría.

**CUADRO No. 10**

<b>AUDITORIA INTERNA REALIZA LA ETAPA DE PLANEACION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
SI	5	20.83%
NO	18	75%
NINGUNA	1	4.17
TOTAL	24	100%

#### ANÁLISIS.

La población objeto de estudio manifestó que el 20.83% de los departamentos de auditoría interna si realizan la etapa de planeación mientras que el 75% no realiza dicha etapa al mismo tiempo el 4.17% no contesta debido al poco interés que se le da en esta área.

**Pregunta No. 11:** Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿Que aspectos considera importantes al momento de realizar la planeación de la auditoría de gestión?.

**Objetivo:** Conocer si al momento de planear la auditoría de gestión se toman en cuenta los aspectos que este tipo de trabajo requiere.

**CUADRO No. 11**

<b>ASPECTOS IMPORTANTES AL REALIZAR LA PLANEACION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN</b>
--

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
Consideran aspectos al realizar la planeación de la auditoría.	5	100%
No toman en cuenta ningún aspecto importante.	0	0%
TOTAL	5	100%

#### ANÁLISIS.

De las empresas encuestadas que respondieron realizar la etapa de planeación, opinaron sobre los aspectos importantes que consideran al momento de realizar la planeación de la auditoría.

**Pregunta No.12 :** ¿ Utilizan programas de auditoría para el desarrollo de la auditoría de gestión?

**Objetivo:** Conocer en que medida el departamento de auditoría interna de las empresas industriales utilizan programas para la ejecución de la auditoría de gestión.

#### CUADRO No. 12

<b>AUDITORIA INTERNA UTILIZA PROGRAMAS DE AUDITORIA PARA REALIZAR LA AUDITORIA DE GESTIÓN</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
SI	3	12.5%
NO	21	87.5%
TOTAL	24	100%

#### ANÁLISIS:

De las empresas encuestadas el 12.5% manifestó que si utilizan programas para el desarrollo de la auditoría de gestión, luego el 87.5% respondió que no utilizan debido a que no realizan la auditoría de gestión.

**Pregunta No. 13 :** ¿ Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿ Que tipos de programas utiliza ?

**Objetivo:** Establecer si el personal de los departamentos de auditoría interna de empresas industriales utilizan diferentes tipos de programas para evaluar las áreas críticas de gestión.

**CUADRO No. 13**

<b>TIPOS DE PROGRAMAS QUE UTILIZA AUDITORIA INTERNA</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
• Programas Estándar	2	67%
• Programas Específicos	1	33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS.**

Los resultados obtenidos indican que un 67% de las empresas utilizan programas estándar y un 33% específicos para cada área que se va a examinar.

**Pregunta No. 14 :** ¿ Se elaboran los papeles de trabajo con el fin de documentar el examen realizado?

**Objetivo:** Evaluar si el personal de auditoría interna de empresas industriales dejan evidencia para sustentar su opinión del examen realizado.

**CUADRO No. 14**

<b>AUDITORIA INTERNA ELABORA PAPELES DE TRABAJO PARA REALIZAR LA AUDITORIA DE GESTIÓN</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
SI	16	66.67%
NO	8	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS.**



La población objeto de estudio manifestó que el 66.67% si elabora papeles de trabajo cuando llevan acabo su examen, mientras que el 33.33% no deja evidencia del trabajo realizado para sustentar la opinión.

**Pregunta No. 15** ¿ Cuáles de las siguientes áreas se consideran como críticas dentro de su empresa ?

**Objetivo:** Conocer si el departamento de auditoría interna tienen definidas aquellas áreas que necesitan mayor atención, para la ejecución del trabajo de la auditoría de gestión.

**CUADRO No. 15**

<b>ÁREAS QUE CONSIDERA COMO CRITICAS AUDITORIA INTERNA</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>VALORES ABSOLUTOS</b>	<b>VALORES RELATIVOS</b>
• Producción	12	26.09%
• Mercadeo	6	13.04%
• Finanzas	13	28.26%
• Administración de Personal	4	8.70%
• Compras	9	19.56%
• Otras (Inventarios)	2	4.35%
TOTAL		100%

**ANÁLISIS:**

De las empresas industriales encuestadas el 26.09% de la población centra la auditoría en el área de producción, el 28.26% corresponde a finanzas, 19.56% compras. Considerándose de mayor atención (producción, finanzas y compras). Sin embargo el 13.04% corresponde a mercadeo y el resto de las empresas industriales se inclinan por administración de personal y otras (inventarios); visualizando que su mayoría las organizaciones si se interesan por las áreas críticas.

**Pregunta No. 16** ¿ Se efectúan evaluaciones a las diferentes áreas operativas de la

empresa para medir el desempeño en términos de eficiencia, eficacia y economía?

**Objetivo:** Definir si el departamento de auditoría interna posee métodos para evaluar las operaciones de las diferentes áreas críticas en términos de eficiencia, eficacia y economía.

**CUADRO No. 16**

<b>EVALUACIÓN A ÁREAS CRÍTICAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
SI	13	54.17%
NO	11	45.83%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

El 54.17% de la población encuestada afirma que se efectúan evaluaciones a las diferentes áreas operativas de la empresa industrial, mientras que el 45.83% no efectúa evaluaciones para medir el desempeño en términos de eficiencia, eficacia y economía.

**Pregunta No. 17** ¿Cuáles de los siguientes parámetros utiliza la empresa para medir la eficiencia, eficacia y la economía de las diferentes áreas críticas de gestión?

- a) Total de unidades producidas /total de unidades s/g ordenes de producción.
- b) Costo anual real de la materia prima/costo anual de la materia prima presupuestada.
- c) Total de cobranzas/total de cartera de clientes.
- d) Volumen total de ventas al crédito/ volumen de ventas totales.

- e) Total de unidades producidas/total de unidades vendidas.
- f) Total de unidades vendidas/total de unidades presupuestadas.
- g) Costo de mano de obra anual calificada/número de personal contratado.
- h) Costo anual por capacitación al personal/número de empleados.
- i) Otros.

**Objetivo:** Determinar que parámetros utiliza el departamento de auditoría interna para medir la eficiencia, eficacia y economía de las áreas operativas de la empresa.

**CUADRO No. 17**

<b>PARAMETROS QUE UTILIZA AUDITORIA INTERNA PARA MEDIR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA INDUSTRIAL</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>VALORES ABSOLUTOS</b>	<b>VALORES RELATIVOS</b>
• Total de unidades producidas/total de unidades s/g. Ordenes de producción.	7	15.22%
• Costo anual real de la materia prima/ costo anual de la materia prima presupuestada.	4	8.70%
• Total de cobranzas/total de cartera de clientes.	11	23.92%
• Volumen total de ventas al crédito/volumen de ventas totales.	6	13.04%
• Total de unidades producidas/total de unidades vendidas.	6	13.04%
• Total de unidades vendidas/ total de unidades presupuestadas	6	13.04%
• Costo de mano de obra anual calificada /número de personal contratado.	3	6.52%
• Costo anual por capacitación al personal/ número de empleados.	1	2.17%
• Otros	2	4.35%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

## ANÁLISIS:

De la población encuestada se pudo determinar que las empresas se inclinan cada una en los diferentes parámetros indicando el 23.92% el total de cobranzas/total de cartera de clientes, el 15.22% total de unidades producidas/total de unidades según orden de producción; sin embargo el resto se interesa por los otras parámetros (volumen total de ventas al crédito/volumen de ventas totales 13.04%, total de unidades producidas/total de unidades vendidas 13.04%, total de unidades vendidas/total de unidades presupuestadas 13.04%, costo anual real de la materia prima/costo anual de la materia prima presupuestada 8.70%, costo de mano de obra anual calificada/numero de personal contratado 6.52%). Considerando los parámetros que son más importantes: la cartera de clientes y las unidades producidas.

**Pregunta No 18** ¿Con que periodicidad se efectúa la auditoría de gestión en las diferentes áreas críticas de la empresa?

**Objetivo:** Evaluar si el departamento de auditoría interna realiza la auditoría de gestión en una forma constante con el fin de emitir recomendaciones que permitan mejorar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

**CUADRO No. 18**

<b>PERIODICIDAD CON QUE SE REALIZA LA AUDITORIA DE GESTIÓN</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>VALORES ABSOLUTOS</b>	<b>VALORES RELATIVOS</b>
Mensual	3	10.71%
Trimestral	3	10.71%
Semestral	4	14.29%
Anual	6	21.43%
No Contestaron	12	42.86%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

## ANÁLISIS:

La población objeto de estudio manifestó que el 21.43% efectúa la auditoría de gestión anualmente, el 14.29% semestral, mensual y trimestral el 10.71% cada uno; sin embargo el 42.86% no contestaron determinando que el 57.14% lleva acabo auditoría en diferentes períodos.

**Pregunta No 19** ¿ Considera que una excelente evaluación de la gestión administrativa promueve alcanzar niveles óptimos de competitividad en el mercado ?

Porque: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Establecer en que medida la alta gerencia promueve niveles óptimos de calidad en toda la entidad que le permitan alcanzar una mayor competencia dentro del mercado nacional e internacional.

## CUADRO No. 19

LA EVALUACION DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA ALCANZA NIVELES OPTIMOS DE COMPETITIVIDAD		
ALTERNATIVAS	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
SI	24	100%
NO	0	0%
TOTAL	24	100%

## ANÁLISIS:

La población objeto de estudio manifestó que el 100% de los auditores internos de las empresas industriales si consideran que en una excelente evaluación de la gestión administrativa ayudaría a alcanzar mayores niveles de competitividad en el mercado.

**Pregunta No. 20** ¿ La gerencia le da seguimiento a las recomendaciones formuladas por el departamento de auditoría interna?

**Objetivo:** Determinar si la gerencia promueve la eficiencia, eficacia y economía de las actividades y procedimientos desarrollados mediante el cumplimiento de las recomendaciones que realiza el departamento de auditoría interna.

**CUADRO No. 20**

<b>LA GERENCIA DA SEGUIMIENTO A RECOMENDACIONES DE AUDITORIA INTERNA</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
SI	20	83.33%
NO	1	4.17%
NO CONTESTARON	3	12.50%
TOTAL	24	100%

**ANÁLISIS:**

La mayoría de las empresas industriales le da seguimiento a las recomendaciones formuladas por auditoría interna indicando el 83.33% que si promueve la gerencia la eficacia, economía y eficiencia mientras que el 4.17% no la promueven y el 12.5% no expresaron su opinión al respecto.

**Pregunta No. 21** ¿ Considera importante y de gran utilidad la existencia de un documento que contenga los lineamientos y procedimientos como una guía para desarrollar este tipo de auditoría?

**Objetivo:** Determinar si el departamento de auditoría interna de empresas industriales necesita un manual de procedimientos que le permita desarrollar en forma cronológica la ejecución de la auditoría de gestión obteniendo resultados más eficientes, eficaces y económicos en el proceso de gestión de la administración.

**CUADRO No. 21**

<b>CONSIDERA IMPORTANTE UNA GUIA PARA REALIZAR LA AUDITORIA DE GESTIÓN</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
SI	24	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

El 100% de los auditores internos de las empresas industriales encuestadas consideran importante y de gran utilidad la existencia de un documento que contenga los lineamientos y procedimientos como guía para desarrollar la auditoría de gestión.







**ANEXO “F”**

# **AUDITORIA INTERNA**

## **INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN**

**SAN SALVADOR, \_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 2XXX**

## CONTENIDO

- Antecedentes y motivaciones del informe.
- Descripción del área auditada.
- Alcance de la auditoria practicada
- Metodología empleada.
- Indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía.
- Opinión.
- Descripción de Hallazgos.

### CIRCULARIZACION.

- |           |   |                   |
|-----------|---|-------------------|
| 1ª. Copia | : | Junta Directiva.  |
| 2ª. Copia | : | Gerencia General. |
| 3ª. Copia | : | Contraloría.      |

## Informe de Auditoría de Gestión

Junta Directiva  
Empresa XYZ, S. A de C. V.  
Presente

El objetivo de nuestra auditoría fue examinar la gestión realizada en conjunto de la empresa XYZ, S.A. de C.V. en el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2000, dicha gestión es responsabilidad de la Gerencia de la entidad; nuestra responsabilidad consiste en evaluar el grado de cumplimiento del desarrollo de la gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía.

Realizamos la revisión respetando las normas de auditoría generalmente aceptadas, así como las políticas y procedimientos adoptadas por la administración, la auditoría fue planeada y ejecutada sobre la base de los resultados obtenidos a través del estudio y evaluación del control interno. Durante el proceso de ejecución de nuestra auditoría examinamos información financiera, documental y física, aplicando pruebas selectivas a ciertas áreas y pruebas al 100% a otras; que incluye una evaluación del sistema de control interno de gestión, así como la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos, políticas, metas, estrategias y procedimientos, mediante el desarrollo de los siguientes parámetros de medición.

### Antecedentes y Motivaciones del Informe.

Hemos examinado la estructura organizativa, manuales de organización y operación, objetivos, metas, políticas, estrategias de la entidad por el año terminado al 31 de Diciembre de 2xxx. Dichos resultados son responsabilidad de la gerencia de la compañía; nuestra responsabilidad consiste en evaluar el grado de cumplimiento del desarrollo de la gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía.

### **Descripción del área auditada.**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio y evaluación del control interno se determinaron las siguientes áreas críticas: Producción, Finanzas, Mercadeo y Ventas, Administración de personal.

#### **Producción:**

Esta área es la encargada de procesar la materia prima en un producto terminado disponible para la venta, definiendo los procedimientos, políticas y controles adecuados dentro del proceso productivo.

#### **Finanzas:**

Esta área es al encargado del financiamiento de créditos y por consiguiente la obtención de recursos mediante prestamos y pagos a los proveedores.

#### **Mercadeo y Ventas:**

Este departamento es el encargado de la comercialización y distribución de los productos que la entidad produce, definiendo las políticas y estrategias de ventas para poder obtener la mayor maximización de utilidades.

#### **Administración de Personal:**

En esta área se desarrolla la asignación de funciones y responsabilidades del personal de la organización para el puesto que ejecute cada persona de la entidad.

### **Alcance de la auditoría practicada**

Alcance de la Auditoria: La auditoría fue planeada y ejecutada sobre la base de los resultados obtenidos a través del estudio y evaluación del control interno.

Durante el proceso de ejecución de nuestra auditoría examinamos información financiera, documental y física, aplicando pruebas selectivas a ciertas áreas y pruebas al 100% a otras; todo ello en relación a la frecuencia con que son afectadas las áreas sujetas a la auditoría

### **Metodología Empleada:**

En las áreas que auditamos se aplicaron el uso de las técnicas de auditoría tales como investigación, indagación, observación y comprobación; además en lo posible se utilizo el método de recopilación de la evidencia a través de entrevistas con el personal involucrado.

### **Indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía Utilizados:**

#### **Producción:**

Costo anual de mantenimiento de bodega  
Número de artículos

Costo hora hombre de producción  
Número de artículos producidos

Costos fijos anuales  
Volumen de producción anual

#### **Finanzas:**

Total de cobranzas  
Total de cartera de clientes

Total pagos a proveedores  
Total financiado por los proveedores

#### **Personal:**

Total invertido en capacitación  
El número de empleados favorecidos por departamento.

**Mercadeo y Ventas:**

Total de unidades producidas  
Total de unidades vendidas

El número de clientes que ordenan pedidos  
El número de clientes visitados por vendedor.

Costo de artículos producidos  
El número de unidades vendidas

**Indicadores de eficacia****Producción:**

El total de unidades producidas  
Total de unidades s | g. Ordenes de producción

El costo total de real de artículos producidos  
costo total presupuestado

El total de unidades producidas  
total de unidades presupuestadas

**Finanzas:**

El total de efectivo recibido  
Total de desembolsos efectuados

El volumen total de ventas al crédito  
El Volumen de ventas totales

**Personal:**

Cantidad de personas empleadas después de un curso de formación profesional  
Número de personas inscritas en el curso.

Número de evaluaciones aprobados por los empleados  
número total de evaluaciones

**Mercadeo y ventas:**

Total de unidades vendidas  
Total de unidades presupuestadas



total de unidades devueltas por el cliente  
total de unidades vendidas

## **Indicadores de Economía**

### **Area de producción**

Precio de materia Prima importada  
Precio de materia prima en El Salvador

Precio de materia prima real  
Precio de materia prima presupuestada

Costo anual real de la materia prima  
Costo anual de la materia prima presupuestada

### **Area de Finanzas**

Tasa de interés de prestamos recibidos  
Tasa de interés de rendimiento de la inversión

Tasa de interés de créditos otorgados a clientes  
Volumen de créditos otorgados

Cantidad de créditos otorgados por año  
Cantidad de créditos recuperados al año.

### **Area de Mercadeo y Ventas**

Precio de venta real  
precio de venta presupuestado

Rendimiento de unidades vendidas  
Costo total de unidades producidas.

### **Area de Personal**

Costo de mano de obra anual calificada  
Número de personal contratado.

Costo anual por capacitación al personal  
Número de empleados.

La gestión efectuada por la Gerencia en lo relativo a las áreas de: Organización, Ventas, Finanzas, Personal, Producción e Informática, se ha calificado como eficiente, pues se considera que en conjunto se han logrado los parámetros de eficiencia, eficacia y economía necesaria para una sana administración.

En conjunto se considera que la gestión de la Gerencia en el período examinado, ha logrado los parámetros de eficiencia, eficiencia y economía necesarios para una sana administración.

Agradecemos la atención brindada por todo el personal de las diferentes áreas, ya que contribuyó para la realización de nuestro trabajo.

---

Firma del Responsable del Examen.

## DESCRIPCIÓN DE HALLAZGOS.

### Área de Producción:

Condición: Falta de un programa de mantenimiento preventivo para la maquinaria de producción.

Causa: Falta de recurso financiero para realizar dicho gasto.

Efecto: Existe el riesgo que la producción se detenga por fallas mecánicas del equipo, y se incurra en incumplimiento de pedidos.

Recomendación Es necesario que la administración elabore un programa de prestación con el mismo personal, a fin de evaluar los aspectos en donde estos proporcionen un mantenimiento preventivo y periódico al equipo de producción.

Hallazgo: No se encuentra evidencia de que se cuenta con un adecuado plan de mantenimiento preventivo para la maquinaria y equipo productivo.

Condición: En la investigación realizada se determinó que no se tiene una unidad de mantenimiento para mantener la maquinaria planta y equipo en condiciones productivas.

Causa: No se le da la importancia debida a lo que es el mantenimiento de la planta, si no hasta que estas presentan mal funcionamiento.

Efecto: Incremento de costos por mantenimiento correctivo y pérdida de tiempo productivo.

Recomendación: Que se implemente a corto plazo, un sistema que permita en determinados lapsos, darle el mantenimiento correspondiente que necesita la maquinaria productiva según sea el tipo de trabajo al que sea sometido.

### **Área de Finanzas:**

Condición: La entidad no programa los cobros para un mayor control de sus ingresos.

Causa: No hay un control adecuado de la recuperación de las cuentas por cobrar.

Efecto: Se arriesga de dejar de cobrar cuentas a los clientes, lo cual se volverían incobrables por no poseer un programa para el cobro de dichas cuentas y se facilita la malversación de fondos por falta de controles adecuados.

Recomendación: Se recomienda crear un programa de cobros para poseer un eficiente control de cobros y no dejar cuentas pendientes o trazadas por ineficiencia del departamento de cobros.

### **Área Mercadeo y Ventas.**

Hallazgo: No se efectúan análisis comparativos de ventas de productos por línea, zona y/o por cliente.

Condición: La entidad no compara las ventas en cuanto productos, zonas, clientes o línea de productos.

Causa: Deficiencia del sistema de información contable.

**Efecto:** La no comparación de demanda de bienes por zona hace que la organización distribuya sus productos en mercados que no son demandados lo cual trae como consecuencia el incremento en los costos de venta y disminución de esta por poseer un mercado sin demanda.

**Recomendación:** Le recomendamos a la entidad hacer análisis de mercado de sus productos ya que no todos poseen la misma demanda en todas las zonas de nuestro país, sino que existen zonas y/o clientes que demandan mayor cantidad de productos, así colocar los bienes en el mejor mercado demandante.

### **Área de Personal.**

**Hallazgo:** No existe manual de procedimientos para las distintas actividades que realiza el personal de la entidad.

**Condición:** La empresa no tiene diseñado sus manuales de procedimientos para el desarrollo de las actividades.

**Causa:** No se tiene una estructura organizacional formal bien definida

**Efecto:** No se desarrollan las actividades con un control adecuado y cronológico permitiendo diferencias de los controles internos para el desarrollo de actividades.

**Recomendación:** La empresa deberá diseñar los manuales de procedimientos a fin de contribuir con mayor uniformidad en el desarrollo de las actividades y operaciones de la entidad.