

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Contaduría Pública



**Universidad de El Salvador**

*Hacia la libertad por la cultura*

“APLICACIÓN DE LA AUDITORIA INTERNA CON ENFOQUE DE  
AUDITORIA DE GESTION, PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS  
COMERCIALES.”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

CEDILLOS BOLAÑOS, FEDERICO ANTONIO

CRUZ MENDOZA, JOSÉ ENRIQUE

ESPINOZA MARTINEZ, EMMA GUADALUPE

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

ABRIL 2005

EL SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rectora** :Dra. Maria Isabel  
Rodríguez

**Secretaria General** :Dra. Alicia Margarita  
Rivas de Recinos

### **Facultad de Ciencias Económicas**

**Decano** :Lic. José Emilio Recinos

**Secretaria** :Licda. Vilma Yolanda  
Vásquez Del Cid

**Docente Director** :Lic. Eddie Gamaliel  
Castellanos

**Coordinador Del Seminario** :Lic. Álvaro Edgardo  
Calero Rodas

**Docente Observador** :Lic. Eddie Gamaliel  
Castellanos

Abril 2005

San Salvador

El Salvador

Centro América

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco Ínfimamente*

*A Dios que me brindo la oportunidad de realizar mi sueño en  
esta universidad,  
A mis padres, especialmente a mi madre, por su amor,  
paciencia, sacrificio y apoyo incondicional a lo largo de  
este camino;*

Y de manera muy especial agradezco a mis hermanos y a todos los que de alguna manera contribuyeron para que lograra esta meta.

José Enrique Cruz Mendoza

*Gracias doy:*

*Primeramente a Dios mi padre, por su amor incomparable, ya  
que en vida ha sido palpable sus cuidados y misericordia,  
A mi madre, por su amor, entrega y sacrificio ya que  
siempre ha estado conmigo brindándome todo lo necesario  
para culminar mis estudios universitarios,  
A mi abuela por apoyarme, amarme y cuidarme en todos los  
aspectos de mi vida,  
Así también agradezco a mis familiares, compañeros y amigos  
que siempre me han apoyado para poder alcanzar esta meta.*

*Emma Guadalupe Espinoza Martínez*

*Agradezco a:*

*Dios todopoderoso, por permitirme culminar una de mis  
principales metas,  
A mi tía que ha sido como una madre para mí, por su apoyo  
incondicional y su confianza que me ha dado fuerzas para  
salir adelante.  
A mi abuela por su comprensión y dedicación,  
A mí hija, por ser mi inspiración en los momentos  
difíciles, A mis hermanos y amigos.*

*Federico Antonio Cedillos Bolaños*

## INDICE

CONTENIDO	PAGS.
INTRODUCCIÓN	i
	ii
CAPITULO I	
I MARCO TEORICO	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.1.1 DE LA AUDITORIA EN EL SALVADOR	1
1.1.2 DE LA AUDITORIA INTERNA	6
1.1.3 DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN	7
1.2 AUDITORIA INTERNA	8
1.2.1 CONCEPTO	8
1.2.2 OBJETIVOS	9
1.2.3 IMPORTANCIA	9
1.2.4 ALCANCE DE LA AUDITORIA INTERNA	10
1.2.5 FUNCIONES DE LA AUDITORIA INTERNA	11
1.2.5.1 FUNCION GENERAL	11
1.2.5.2 FUNCIONES ESPECIFICAS	12
1.2.6 PROCESO DE LA AUDITORIA INTERNA	12
1.3 CONTROL INTERNO	13
1.3.1 IMPORTANCIA	13
1.3.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO	14

1.3.3	ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO	15
1.3.4	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	17
1.3.5	INFORME COSO	20
1.3.5.1	DEFINICIÓN DE COSO	20
1.3.5.2	OBJETIVOS DE COSO	20
1.3.5.2.1	GENERALES	20
1.3.5.2.2	ESPECIFICOS	21
1.3.5.3	ESTRUCTURA CONCEPTUAL DE COSO	21
1.3.6	PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO	22
1.3.7	PROCEDIMIENTOS PARA MANTENER UN BUEN CONTROL INTERNO	24
1.3.8	LIMITACIONES DE LA EFECTIVIDAD DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	26
1.3.9	CLASES DE CONTROL INTERNO	27
1.3.9.1	CONTROL INTERNO FINANCIERO O CONTABLE	27
1.3.9.1.1	COMPOSICIÓN DEL SISTEMA CONTROL INTERNO CONTABLE	28
1.3.9.2	CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	33
1.3.9.2.1	OBJETIVOS	33
1.3.9.2.2	PROCESO DEL CONTROL ADMINISTRATIVO	34
1.3.9.2.3	METODOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO	35
1.3.9.2.4	IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DENTRO DEL CONTROL ADMINISTRATIVO	36
1.3.9.3	CONTROL INTERNO DE GESTION	36

1.3.9.3.1	CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO DE GESTION	37
1.3.9.3.2	OBJETIVOS DEL CONTROL DE GESTION	38
1.3.9.3.3	INSTRUMENTOS DEL CONTROL DE GESTION	38
1.3.9.3.4	ELEMENTOS DEL CONTROL DE GESTION	40
1.3.9.3.5	HERRAMIENTAS DEL CONTROL DE GESTION	41
1.3.9.3.6	COMPONENTES DEL CONTROL DE GESTION	42
1.4	AUDITORIA DE GESTION	43
1.4.1	CONCEPTOS BÁSICOS DE AUDITORIA DE GESTION	43
1.4.1.1	GESTIÓN	43
1.4.1.2	EFICACIA	43
1.4.1.3	EFICIENCIA	44
1.4.1.4	ECONOMIA	44
1.4.1.5	AUDITORIA DE GESTION	45
1.4.2	OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTION	45
1.4.3	IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA DE GESTION	47
1.4.4	NATURALEZA DE LA AUDITORIA DE GESTION	47
1.4.5	ALCANCE DE LA AUDITORIA DE GETION	48
1.4.6	VENTAJAS DE LA AUDITORIA DE GESTION	50
1.4.7	DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORIA INTERNA Y LA AUDITORIA DE GESTION	50
1.4.8	INDICADORES DE LA AUDITORIA DE GESTION	51
1.4.8.1	INDICADORES SOBRE LA ESTRUCTURAGLOBAL	53
1.4.8.2	INDICADORES SOBRE LA DINAMICA DEL DESARROLLO	53
1.4.8.3	MEDICION DEL RENDIMIENTO	53

1.5	MARCO NORMATIVO DE LA AUDITORIA	56
1.5.1	NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS	56
1.5.1.1	NORMAS PERSONALES	57
1.5.1.2	NORMAS RELATIVAS A LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO	57
1.5.1.3	NORMAS RELATIVAS A LA INFORMACIÓN Y AL DICTAMEN	58
1.5.2	NORMAS PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORIA INTERNA	58
1.5.3	DECLARACIONES INTERNACIONALES SOBRE CONTABILIDAD DE GESTION	63
1.5.4	NORMAS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL	64
1.5.5	NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA	66
1.5.6	CODIGO DE ETICA DE IFAC	67
1.5.7	CODIGO DE ETICA DE IIA	68
	CAPITULO II	
II	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	70
2.1	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	70
2.2	TIPO DE ESTUDIO	71
2.3	UNIDADES DE ANÁLISIS	72
2.4	POBLACIÓN	72
2.5	MUESTRA	72
2.6	ELEMENTOS DE LA MUESTRA	73
2.7	RECOPIACION DE DATOS	75
2.8	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	76

	DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO REALIZADA EN LAS EMPRESAS COMERCIALES DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR	76
	CAPITULO III	
III	METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA AUDITORIA INTERNA CON ENFOQUE DE AUDITORIA DE GESTION.	79
3.1	CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR COMERCIO	79
3.2	PERFIL DEL AUDITOR	85
3.2.1	CONOCIMIENTOS	85
3.2.2	HABILIDADES Y DESTREZAS	87
3.2.3	EXPERIENCIA	88
3.2.4	RESPONSABILIDAD PROFESIONAL	88
3.2.5	ETICA	90
3.2.6	RESPONSABILIDAD DEL EJERCICIO DE LA AUDITORIA	90
3.2.7	ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE AUDITORIA	93
3.2.7.1	ESTRUCTURA	93
3.2.7.2	FUNCIONES GENERALES	94
3.3	PROCESO DE LA AUDITORIA DE GESTION	96
3.3.1	FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	96
3.3.1.1	OBJETIVO DE LA FASE	97
3.3.1.2	PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN ESTA FASE	97
3.3.1.3	PRODUCTOS RESULTANTES DE LA FASE I	101
3.3.2	FASE II PLANIFICACIÓN	101



3.3.2.1	OBJETIVO DE LA FASE	102
3.3.2.2	PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN ESTA FASE	102
3.3.2.3	PRODUCTOS RESULTANTES DE LA FASE II	106
3.3.3	FASE III EJECUCIÓN	106
3.3.3.1	OBJETIVO DE LA FASE	106
3.3.3.2	PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN ESTA FASE	107
3.3.3.3	PRODUCTOS RESULTANTES DE LA FASE III	108
3.3.4	FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	109
3.3.4.1	OBJETIVO DE LA FASE	109
3.3.4.2	PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN ESTA FASE	110
3.3.4.3	PRODUCTOS RESULTANTES DE LA FASE IV	111
3.3.5	FASE V SEGUIMIENTO	111
3.3.5.1	OBJETIVO DE LA FASE	111
3.3.5.2	PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN ESTA FASE	112
3.3.5.3	PRODUCTOS RESULTANTES DE LA FASE V	113
3.3.6	ESTRUCTURA DEL PROCESO DE AUDITORIA DE GESTIÓN	114
3.4	MODELO DE MEMORANDO DE PLANIFICACION PARA LA AUDITORIA DE GESTION	115
3.5	EVALUACION DE LAS AREAS CRITICAS	117
3.5.1	EVALUACION DE LA GESTION EN LAS AREAS MÁS	118

	IMPORTANTES DE LA EMPRESA COMERCIAL	
3.5.1.2	TIPOS DE ESCALAS	119
3.6	DETERMINACION DE ÁREAS CRÍTICAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.	120
3.7	EVALUACION DE INDICADORES POR ÁREAS	121
3.7.1	CARACTERÍSTICAS QUE DEBE REUNIR UN INCADOR	122
3.8	EL INFORME	123
3.8.1	TIPOS DE INFORMES	124
3.8.1.1	INFORMES EVENTUALES	124
3.8.1.2	INFORMES INTERMEDIOS	125
3.8.1.3	INFORME FINAL	125
3.8.1.4	ESTRUCTURA DEL INFORME	126
3.9	PAPELES DE TRABAJO	128
3.9.1	DEFINICIÓN	128
3.9.2	IMPORTANCIA	128
3.9.3	OBJETIVOS	128
3.9.4	FUNCIONES	129
3.9.5	FORMA Y CONTENIDO	130
3.9.5.1	FORMA	130
3.9.5.2	CONTENIDO	130
3.9.6	ORGANIZACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO	133
3.10	PROBLEMAS DETECTABLES EN UNA AUDITORIA DE GESTION	136
3.11	BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DE LA AUDITORIA	137

INTERNA CON ENFOQUE DE AUDITORIA DE GESTIÓN

CAPITULO IV

4.1	CONCLUSIONES	139
4.2	RECOMENDACIONES	141
	BIBLIOGRAFÍA	143

ANEXOS

ANEXO No.1

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO DIRIDA A LAS EMPRESAS COMERCIALES DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

ANEXO No.2

LISTA DE EMPRESAS COMERCIALES DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

ANEXO No.3

EVALUACION DE LA GESTION EN LAS AREAS MÁS IMPORTANTES DE LA EMPRESA COMERCIAL

ANEXO No.4

EJEMPLOS DE TIPOS DE ESCALAS DE MEDICION

ANEXO No.5

EJEMPLO DE CÓMO DETERMINAR ÁREAS CRÍTICAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA UNA EMPRESA.

ANEXO No.6

INDICADORES QUE SE APLICARIAN DEPENDIENDO DEL

AREA A EVALUAR Y DEL CRITERIO DEL AUDITOR

ANEXO No.7 CUESTIONARIOS DE AUDITORIA DE  
GESTIÓN

ANEXO NO.8

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DE GESTIÓN

ANEXO NO.9

MODELOS DE PAPELES DE TRABAJO PARA LA

EJECUCUION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.

## INTRODUCCIÓN

La falta de aplicación de una herramienta de apoyo a la gerencia que le permita conocer que tan eficientemente esta desempeñando sus labores. Además, el poder evaluar la razonabilidad de las políticas y estándares establecidos para su implementación como parte del control interno que proporcione el seguimiento de los resultados obtenidos. Así mismo la necesidad de ampliar el enfoque de la auditoria interna tradicional, limitada a desarrollar evaluaciones financieras y fiscales, fueron las razones por las que consideramos elaborar el presente trabajo de investigación.

El presente documento contiene cuatro capítulos el contenido que lo conforma:

El capítulo primero, recopila la teoría más relevante sobre el tema de investigación, el marco teórico contiene los antecedentes de la auditoria, los diferentes tipos de auditoria así como también su alcance, sus funciones, la importancia, principios y procedimientos del control interno, sus limitaciones, la importancia de la estructura organizativa, ventajas y desventajas de la auditoria de gestión, así como también la normativa técnica.

El capítulo segundo, describe la metodología de investigación empleada, que inicia con la justificación de la investigación, el tipo de estudio empleado el cual fue analítico prospectivo, siguiendo con las unidades de observación a las cuales se enfocó la investigación, la definición de la población a la cual sería orientada la investigación, la muestra probabilística establecida, la descripción de las técnicas de investigación utilizadas, además una breve explicación de la forma en la que fue procesada la información obtenida en la investigación de campo, y finalmente el diagnóstico que se obtuvo de las encuestas realizadas a los propietarios y auditores internos de las empresas comerciales del área Metropolitana de San Salvador con el objetivo de evaluar la aplicación del enfoque de auditoría de gestión en la ejecución de la auditoría interna en este tipo de empresas.

El capítulo tercero contiene el diseño de la metodología para la aplicación de la auditoría de gestión.

El capítulo cuarto contiene el producto final del trabajo de investigación ya que en el se encuentran expuestas las conclusiones y recomendaciones de nuestra investigación.

## I- MARCO TEORICO

### 1.1 ANTECEDENTES

#### 1.1.1 DE LA AUDITORIA EN EL SALVADOR

La auditoria, se puede decir que tiene 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 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 declararon las reglas de Ética Profesional para los Contadores Públicos Certificados, publicado en el Diario Oficial No. 111 del 22 de mayo del mismo año, 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. 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 los solicitara al Consejo Nacional de Contadores Públicos antes del 1 de enero de 1950, comprobando. Además, en la forma reglamentaria que concurren en su persona las condiciones 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 de Decreto Legislativo No. 510 publicado en el Diario Oficial No. 225, se autorizo al Ministerio de Educación para otorgar la calidad de Contadores Públicos Certificados, a partir del 12 de diciembre de 1968, durante un año a partir de la vigencia del Decreto conforme a los requisitos que establece este en su Art.2. el 12 de diciembre de 1968, se publico el Decreto Legislativo No. 241 en el Diario Oficial N° 56, prorrogando por un año mas al decreto legislativo N° 510, antes mencionado.

Con fecha del 31 de Julio de 1970, se publico en el diario oficial N° 140 el Decreto Legislativo N° 671, que entro en vigencia a partir del 1° 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, derogo todas las disposiciones anteriores relativas a las actividades del Contador Público Certificado.

El 1° de Abril de 2000 entra en vigencia el Decreto Legislativo N° 828 que establece la Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Publica, cuyo objeto principal es el de regular el ejercicio de la profesión de la contaduría pública, la

función de la auditoria y las obligaciones de las personas naturales y jurídicas que las ejerzan.

La profesión de la contaduría ha evolucionado a tal grado que el profesional que la ejerce se vio en la necesidad de capacitarse de forma interdisciplinaria para poder efectuar su trabajo en los diferentes tipos de auditoria, como son:

- Auditoria Financiera
- Auditoria Interna
- Auditoria Administrativa
- Auditoria Operativa
- Auditoria Integral

Y que a continuación se definen:

- Auditoria Financiera

El objetivo de una auditoria de estados financieros es hacer posible al auditor el expresar una opinión sobre si los estados financieros están preparados, respecto de todo lo sustancial, de acuerdo a un marco de referencia para reportes financieros identificado o a otros criterios. Las frases usadas para expresar la opinión del auditor son dar un punto de vista verdadero y justo o presentar en forma apropiada, en todos los aspectos sustanciales, que son términos equivalentes<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Normas Internacionales de Auditoria, 2001, IFAC, Pág. 21

- Auditoria Administrativa

La Auditoria Administrativa persigue controlar y comparar el estado actual de la empresa y que tan lejos está de lo que quiere ser y que medidas adoptar para alcanzar sus metas o que cambios pertinentes deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño<sup>2</sup>.

- Auditoria Operativa

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su boletín No.2 sobre la auditoria operacional la define como el servicio adicional que presta el contador público en carácter de auditor externo cuando coordinadamente con el examen de estados financieros, examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativa de su cliente, a través de proponer las recomendaciones que considera adecuadas.

- Auditoria Integral

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<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Gómez, Geovanny E., La Auditoria, un examen exhaustivo de la actividad empresarial, (en línea), <http://www.gestiopolis.com>

<sup>3</sup> Blanco Luna, Yaneth; Reingeniería y Gestión Empresarial, 1997, Pág. 2.

### 1.1.2 DE LA AUDITORIA INTERNA

A partir de la revolución industrial (principios de siglo XX) tal fenómeno originó que el dueño de una empresa se vio imposibilitado para atender personalmente todas las actividades que requerían su participación directa, por lo que tubo que delegar a otros individuos las tareas que realizaba con anterioridad volviéndose estos sus ojos y oídos, creando numerosos niveles de supervisión basado en sistema de control interno que asegurara que las políticas y procedimientos se realizaran conforme fueron previstas, así es como nace la auditoria interna con la función principal de asegurar a los dueños y administradores, que las operaciones internas estuviesen funcionado de un modo adecuado.

Históricamente la auditoria interna se ha orientado a la evaluación del control interno de una entidad, a determinar que las diferentes áreas le den fiel cumplimiento a la normativa y procedimientos establecidos por la gerencia, a la ejecución del trabajo sobre transacciones históricas. En términos generales este es el enfoque tradicional que se posee de la auditoria interna; pero debido a los avances tecnológicos que se presentan actualmente existe la necesidad de que el auditor interno posea la capacidad para dirigir su trabajo al conocimiento de nuevas técnicas y procedimientos que le permitan que los resultados de

su labor posea un enfoque más analítico y perspectivo que pueda ser utilizado por la gerencia para la toma de decisiones.

### 1.1.3 DE LA AUDITORIA DE GESTION

Con el crecimiento del gobierno federal durante la crisis de los años 30's y los años de guerra de la década de los 40's se efectuaron auditorias para determinar que las agencias del gobierno de Los Estados Unidos gastaran y controlaran con propiedad las asignaciones y que cumplieran con las leyes y reglamentaciones adecuadamente. Posteriormente el congreso, inicio su investigación sobre la eficiencia del desempeño por parte de la administración de las diversas agencias federales en la década de los 50's. La Contraloría General de los Estados Unidos(GAO), desarrollo la capacidad de evaluar las deficiencias en la administración independientemente del tipo de actividad de que se tratara. El propósito de esta medida era determinar si la administración utilizaba de forma adecuada, económica y eficiente el personal, propiedades, fondos y otros recursos.

A finales de la década de los 60's y a inicios de los 70's GAO amplio su alcance de auditoria para abarcar la evaluación de la efectividad de un programa total. Dicha evaluación era necesaria para el congreso y los directores de la agencia, que fuera desempeñada o aplicada por alguien independiente que no participara en el programa, ya que era necesario contar con

información disponible para llevar a cabo el análisis de costo beneficio con el fin de tomar decisiones respecto a presupuestos y ejercer el control directivo como un medio para mejorar la responsabilidad financiera y administrativa<sup>4</sup>.

A partir de los años 80's se le dio el nombre de control de gestión ya que inicialmente fue definida como una especie de control administrativo pues evaluaba la adecuada administración de los recursos para el logro de los objetivos. Hoy día la auditoria de Gestión no incluye únicamente la evaluación del control antes mencionado sino también involucra evaluar el control interno implementado por la empresa para la protección y resguardo de sus activos, verificación de la exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como llevar la eficiencia, productividad en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

## 1.2 AUDITORIA INTERNA

### 1.2.1 CONCEPTO

Es una actividad de evaluación establecida dentro de una entidad como un servicio a la entidad. Sus funciones incluyen, entre otras cosas, examinar, evaluar y monitorear la adecuación y efectividad de los sistemas de control contables e internos<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Cook, J. Y Winkle, G., Auditoria, Pág. 409

<sup>5</sup> Normas Internacionales de Auditoria, NIA 610, 2001, IFAC, Pág. 332

### 1.2.2 OBJETIVOS

- Averiguar el cumplimiento de disposiciones vigentes, políticas, metas y principios de contabilidad.
- Determinar la confiabilidad de la información gerencial como base para la toma de decisiones.
- Salvaguardar los recursos materiales, humanos, financieros y disminuir el riesgo de fraude.
- Examinar y evaluar el sistema de control interno, el rendimiento y el logro de eficiencia, efectividad y economía.
- Recomendar mejorar en el sistema contable, el sistema de control interno, los sistemas administrativos, el sistema de información gerencial, y las operaciones en general.
- Asesorar a la gerencia, descubrir y divulgar irregularidades significativas para asegurar un adecuado control tanto interno como externo.

### 1.2.3 IMPORTANCIA

La auditoria interna es una parte importante del sistema de control interno de la entidad ya que es una herramienta de la gerencia que es indispensable a la administración, y como instrumento de control interno permite a la gerencia obtener resultados de su examen y evaluación, ayudando a los miembros de

la dirección de la empresa a descargar efectivamente sus responsabilidades financieras y administrativas, y a lograr sus objetivos proporcionándoles información, análisis, evaluación, comentarios y recomendaciones pertinentes a las operaciones realizadas.

#### 1.2.4 ALCANCE DE LA AUDITORIA INTERNA

Dado que la función primordial de la auditoria interna es la de actuar como vigilante de control de la compañía, con el propósito de prever y promover las medidas de protección que aseguren los intereses de la empresa, su trabajo consistirá en hacer análisis, revisiones y evaluaciones independientes y objetivos de los procedimientos y actitudes existentes; informar acerca de la situación encontrada y recomendar cambios en otras medidas para ser tomadas en consideración por los funcionarios encargados de la administración y de las operaciones.

El alcance y objetivos de la auditoria interna varían ampliamente y dependen del tamaño y estructura de la entidad y de los requerimientos de su administración.

Las actividades de auditoria interna incluyen al menos los siguientes puntos:

1. Revisar los sistemas de contabilidad y de control interno. Ordinariamente la administración asigna a la auditoria interna



la responsabilidad específica de revisar estos sistemas, monitorear su operación y recomendar las mejoras consecuentes.

2. Examinar la información financiera y de operación. Esto puede incluir revisión de los medios usados para identificar, medir, clasificar y reportar dicha información y la investigación específica de partidas individuales incluyendo pruebas detalladas de transacciones, saldos y procedimientos.

3. Revisar la economía, eficiencia y efectividad de operaciones incluyendo los controles no financieros de una entidad.

4. Revisar el cumplimiento con leyes, reglamentos y otros requerimientos externos y con políticas y directivas de la administración y otros requisitos internos.<sup>6</sup>

## 1.2.5 FUNCIONES DE LA AUDITORIA INTERNA

### 1.2.5.1 FUNCION GENERAL

La función básica de la auditoria interna es vigilar y mejorar los controles establecidos en la empresa, a través de la revisión de la información contable y financiera, evaluación de la organización para detectar deficiencias de control interno y en consecuencia establecer las medidas correctivas.

---

<sup>6</sup> Normas Internacionales de Auditoria, NIA 610, 2001, IFAC, Pág. 332

#### 1.2.5.2 FUNCIONES ESPECÍFICAS

Revisión de operaciones para verificar la autenticidad, exactitud y concordancia con las políticas y procedimientos establecidos.

Control de los activos a través de los registros de contabilidad y de toma física.

Revisión de las políticas y procedimientos establecidos, para evaluar su efectividad.

Revisar si los procedimientos contables fueron aplicados en forma consistente con las normas internacionales de contabilidad.

#### 1.2.6 PROCESO DE LA AUDITORIA INTERNA

La auditoria interna se efectúa posterior a la ejecución de las operaciones, transacciones o actividades, para que sea efectiva debe realizarse casi en forma simultanea con las mismas, frecuentemente los auditores internos revisan y observan las operaciones y actividades de las entidades en sus diversas áreas. Desarrollando para ello las siguientes fases operacionales del trabajo de auditoria, así:

- Estudio preliminar
- Planificación de la auditoria.
- Revisión de objetivos, políticas y normas.
- Revisión y evaluación del control interno.

- Examen profundo de áreas críticas.
- Comunicación de resultados.
- Seguimiento posterior al trabajo de auditoría.

### 1.3 CONTROL INTERNO

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas: <sup>7</sup>

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

#### 1.3.1 IMPORTANCIA

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los

---

<sup>7</sup> <http://www.Monografias.com>, pagina web.

objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contable, fiscal y tributaria.

### 1.3.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO:

1. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.

2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.

3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.

4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.

5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

### 1.3.3 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO:

Todos los elementos que componen el control interno deben gravitar alrededor de los principios de calidad e idoneidad, entre ellos se encuentran:

Planeación,

Es la actividad en la cual se establece el rumbo a seguir para alcanzar los objetivos trazados dentro de la entidad.

Organización,

Fase en la que se prepara con mucho cuidado y de forma aceptable, la organización y distribución geográfica, la separación adecuada de las funciones operacionales de custodia, contabilidad y de auditoria interna. Además, establecer las líneas de responsabilidad de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la dirección en todos los departamentos.

Procedimientos,

Consisten en las políticas y lineamientos que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.

Personal,

Etapa en la cual se asigna el personal idóneo para cada uno de los puestos y cargos establecidos en el proceso de organización para garantizar el éxito adecuado de los objetivos de la empresa.

Autorización,

Toda fase o etapa que comprende, obliga a que toda actividad, operación, programa, plan, estrategia, debe de estar respaldada por una autoridad superior dentro de la organización, para no desviarse de los objetivos fijados.

Sistema de información,

Debe de existir un excelente canal de comunicación, es decir, implantar los mecanismos que distribuyan la información en forma oportuna con el fin de garantizar la confiabilidad de la información para una adecuada toma de decisiones.

Supervisión,

Medida que tiene por objeto dirigir los esfuerzos de los miembros de la empresa a fin de determinar que los objetivos, políticas, metas y procedimientos establecidos se estén cumpliendo de la manera en que lo ha prescrito la administración.

#### 1.3.4 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

##### 1. Ambiente de control,

El entorno de control comprende la actitud total, la conciencia y acciones de los directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad.

##### 2. Valoración de riesgos,

Es la identificación de la entidad y análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de los riesgos que deben ser manejados.

##### 3. Actividades de control,

Constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo.

##### 4. Información y comunicación,

Representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades.

## 5. Monitoreo,

Es el proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo.

Con los elementos actuales del COSO se presentan cuatro adicionales que son:

### 1. Entorno Interno

Se define como el conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes. Los principales factores del entorno interno son:

- Filosofía de la administración de riesgos
- Junta de directores
- Integridad y valores éticos
- Compromiso con la competencia
- Filosofía y estilo de la operación de la administración
- Apetito por el riesgo
- Estructura organizacional
- Asignación de autoridad y responsabilidad



- Políticas y prácticas de recursos humanos.

## 2. Definición de objetivos

Consiste en establecer los lineamientos medibles dentro de la organización para poder determinar el horizonte a seguir, ya sean operacionales, estratégicos, relacionados y seleccionados.

## 3. Identificación de eventos

Consiste en identificar los factores que influyen en las estrategias y en los objetivos con objeto de establecer las metodologías y técnicas adecuadas para hacer frente a los eventos para aprovechar las oportunidades evaluando los posibles riesgos.

## 4. Respuesta al riesgo

En este elemento se analizan y seleccionan las posibles soluciones que se pueden plantear para contrarrestar los riesgos identificados.

### 1.3.5 INFORME COSO

Es un modelo internacional de control integral, diseñado para apoyar a la dirección en un mejor control de su organización. Provee un estándar, como fundamento para la evaluación del control interno e identificar las mejores prácticas aplicables.

#### 1.3.5.1 DEFINICION DE COSO

Es un proceso, ejecutado por el consejo directivo, la administración y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos.

#### 1.3.5.2 OBJETIVOS DE COSO

##### 1.3.5.2.1 GENERALES

- Determinan como se están alcanzando los objetivos estratégicos.
- Si se están cumpliendo los objetivos de la operación.
- Presentación de informe confiable

- Cumplimiento de la normativa interna y externa.

#### 1.3.5.2.2 ESPECIFICOS

- Efectividad y eficiencia en las operaciones: objetivos de desempeño y rentabilidad.
- Salvaguarda de los recursos.
- Confiabilidad de la información financiera: Preparación de Estados Financieros, datos financieros derivados de los Estados Financieros.
- Cumplimiento de leyes y regulaciones: leyes a las que esta sujeta la entidad.

#### 1.3.5.3 ESTRUCTURA CONCEPTUAL DE COSO

1. Entorno Interno
2. Definición de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Valoración del riesgo
5. Respuesta al riesgo
6. Actividades de control

7. Información y comunicación

8. Monitoreo

### 1.3.6 PRINCIPIOS BÁSICOS DE CONTROL INTERNO

Principio 1: Responsabilidad delimitada.

- En una sola persona.
- Por escrito.
- Informada claramente.

Principio 2: Separación de funciones de carácter incompatible.

- Iniciación.
- Autorización.
- Registro.
- Custodia.

Principio 3: Ninguna persona es responsable de una transacción completa.

- Disminuye posibilidad de errores.
- Disminuye riesgo de fraude.

Principio 4: Selección de servidores hábiles y capacitados

- Entrevista.
- Pruebas técnicas.
- Título universitario.
- Experiencia practica.

Principio 5: Aplicación de pruebas continuas de exactitud a las operaciones.

- Diseño de flujo permitido.
- Auto verificación.
- Verificación periódica y sorpresiva.

Principio 6: Rotación de deberes.

- Permite borrar idea del <<empleo indispensable>>.
- Permite descubrir errores y fraude.
- Permite capacitar en otras labores.

Principio 7: Fianzas de servidores que manejan recursos financieros y materiales evitando perdidas.

Principio 8: Instrucciones por escrito.

- Descripción de deberes.
- Manual de procedimientos.
- Instrucciones importantes especiales.

Principio 9: Formularios importantes prenumerados.

- Recibos.
- Ordenes de compra.
- Facturas.
- Cheques.
- Comprobantes de caja chica.
- Ingresos y salidas de almacén.
- Otros.

Principio 10: Evitando uso de dinero en efectivo.

- Usar solo fondos para desembolso menores y urgentes a través de fondos fijos de caja chica.

Principio 11: Depósitos inmediatos e intactos.

- Dentro de 24 horas.
- En las mismas especies recibidas, disminuye el riesgo de fraude y robo.

Principio 12: Uso mínimo de cuentas bancarias.

- Una sola cuenta generalmente para operaciones minimiza el riesgo de errores y fraude.

Principio 13: Utilización de cuentas de control.

- Auto prueba de saldos de cuentas similares de gran volumen.
- Menos posibilidad de errores y fraudes.

Principio 14: Uso de equipos mecánicos electrónicos

- Divulga errores negligentes y/o a propósito.

El CONTROL INTERNO es invisible: forma parte integral de los demás sistemas financieros y administrativos<sup>8</sup>.

### 1.3.7 PROCEDIMIENTOS PARA MANTENER UN BUEN

#### CONTROL INTERNO

---

<sup>8</sup> Ortiz B., José Joaquín, Auditoría Integral con enfoque de Control de Gestión: Administrativo Financiero Págs. 30-32 año 2,000.

1. Delimitación de responsabilidades.
2. Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
3. Segregación de funciones de carácter incompatible.
4. Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
5. División del procesamiento de cada transacción.
6. Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
7. Rotación de deberes.
8. Pólizas.
9. Instrucciones por escrito.
10. Cuentas de control.
11. Evaluación de sistemas computarizados.
12. Documentos prenumerados.
13. Evitar uso de efectivo.
14. Uso mínimo de cuentas bancarias.
15. Depósitos inmediatos e intactos de fondos.
16. Orden y aseo.
17. Identificación de puntos claves de control en cada actividad, proceso o ciclo.
18. Gráficas de control.
19. Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.

20. Actualización de medidas de seguridad.
21. Registro adecuado de toda la información.
22. Conservación de documentos.
23. Uso de indicadores.
24. Prácticas de autocontrol.
25. Definición de metas y objetivos claros.
26. Hacer que el personal sepa por que hace las cosas.

#### 1.3.8 LIMITACIONES DE LA EFECTIVIDAD DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

1. Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos.
2. Solo brinda seguridad razonable.
3. El costo esta ligado al beneficio que proporciona.
4. Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
5. Se puede presentar errores humanos por mal entendidos, descuidos o fatiga.
6. Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
7. Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.



Al terminar la implementación del sistema de control interno debe realizarse un análisis con una retroalimentación continua para encontrar posibles fallas y controlarlas lo más rápido posible y así evitar problemas de mayor magnitud.

### 1.3.9 CLASES DE CONTROL INTERNO

#### 1.3.9.1 CONTROL INTERNO FINANCIERO O CONTABLE

Comprende métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables.

Este control debe de estar proyectado a dar una seguridad que:

1. las operaciones y transacciones se ejecuten con la autorización general o específica de la administración.
2. Dichas transacciones se registran adecuadamente para permitir la preparación de estados financieros con principios de contabilidad generalmente aceptados y otros criterios aplicables a esos estados financieros.
3. El acceso a los bienes y/o disposiciones, solo es permitido previo autorización de la administración.
4. Los asientos contables se hacen para controlar la obligación de responder por los recursos y que, además,

el resultado de sus registros se compara periódicamente con los recursos físicos.

Los controles internos financieros generalmente incluyen controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de deberes entre las funciones de registro e información contable de las que involucran directamente las operaciones o la custodia de los recursos, así como los controles físicos sobre dichos recursos.

#### 1.3.9.1.1 COMPOSICION DEL SISTEMA DE CONTROL

##### INTERNO CONTABLE

###### - ACTIVIDADES DE CONTROL

Son aquellas políticas y procedimientos que la gerencia ha establecido para cumplir sus objetivos para propósitos de informes de estados financieros. Existen potencialmente muchas actividades de control, sin embargo, se clasifican en las siguientes:

- Separación adecuada de responsabilidad.
- Autorización adecuada de operaciones y actividades.
- Documentos y registros adecuados.

- Control físico sobre activos y registros.
- Verificaciones independientes sobre el desempeño.

- EL AMBIENTE DE CONTROL

Que significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestales estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno. Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

- La función del consejo de directores y sus comités
- Filosofía y estilo operativo de la administración
- Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.
- Sistema de control de la administración incluyendo la función de auditoría interna, políticas de personal, y procedimientos y segregación de deberes.

- PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

Que significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.

Los procedimientos específicos de control incluyen:

- Reportar, revisar y aprobar conciliaciones
- Verificar la exactitud aritmética de los registros
- Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora, por ejemplo, estableciendo controles sobre:
  - Cambios a programas de computadora
  - Acceso a archivos de datos.
- Mantener y revisar las cuentas de control y las balanzas de comprobación.
- Aprobar y controlar documentos
- Comparar datos internos con fuentes externas de información.
- Comparar los resultados de cuentas de efectivo, valores e inventario con los registros contables.
- Limitar el acceso físico directo a los activos y registros.
- Comparar y analizar los resultados financieros con las cantidades presupuestadas.

- SISTEMAS DE CONTABILIDAD Y DE CONTROL INTERNO

Los controles internos relacionados con el sistema de contabilidad están dirigidos a lograr objetivos como:

- Las transacciones son ejecutadas de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- Todas las transacciones y otros eventos son prontamente registrados en el monto correcto, en las cuentas apropiadas y en el período contable apropiado, a modo de permitir la preparación de los estados financieros de acuerdo con un marco de referencia para informes financieros identificado.
- El acceso a activos y registros es permitido sólo de acuerdo con la autorización de la administración.
- Los activos registrados son comparados con los activos existentes a intervalos razonables y se toma la acción apropiada respecto de cualquiera diferencia.

- LIMITACIONES INHERENTES DE LOS CONTROLES INTERNOS

Los sistemas de contabilidad y de control interno no pueden dar a la administración evidencia conclusiva de que se ha alcanzado los objetivos a causa de limitaciones inherentes. Dichas limitaciones incluyen:

- El usual requerimiento de la administración de que el costo de un control interno no exceda los beneficios que se espera sean derivados.
- La mayoría de los controles internos tienden a ser dirigidos a transacciones de rutina más que a transacciones que no son de rutina.
- El potencial para error humano debido a descuido, distracción, errores de juicio y la falta de comprensión de las instrucciones.
- La posibilidad de burlar los controles internos a través de la colusión de un miembro de la administración o de un empleado con partes externas o dentro de la entidad.
- La posibilidad de que una persona responsable de ejercer un control interno pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración sobrepasando un control interno.
- La posibilidad de que los procedimientos puedan volverse inadecuados debido a cambios en condiciones, y de que el cumplimiento con los procedimientos pueda deteriorarse.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Normas Internacionales de Auditoría, NIA 400, IFAC, año 2001 Pág.202ss.

### 1.3.9.2 CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Es una expresión utilizada con el objeto de describir todas las medidas adoptadas por los propietarios y directores de la empresa, para dirigir y controlar las operaciones de sus entidades. En aquellas empresas en donde las funciones fundamentales de la administración se encuentran más desarrolladas, el control administrativo se identifica como el esfuerzo de la dirección para asegurar que las operaciones estén en concordancia con lo planificado, logrando así los objetivos.

“El sistema de control administrativo es un instrumento de gestión que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptadas dentro de una entidad para, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia y eficacia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y apegarse al cumplimiento de las metas y objetivos programados.”<sup>10</sup>

#### 1.3.9.2.1 OBJETIVOS

- Garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información contable y la integridad de los sistemas de información.

---

<sup>10</sup> Manual de procedimientos de auditoría de gestión, República de Argentina, año 1994  
Pág.173 (en línea), <http://www.gestiopolis.com>

- Asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable.
- Promover la eficiencia operativa.
- Fomentar la adhesión a las políticas administrativa establecida.
- Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados.

#### 1.3.9.2.2 PROCESO DEL CONTROL ADMINISTRATIVO

El control administrativo se enmarca en tres procesos:

- Medir la realización de las operaciones:

Esta

Medición significa, determinar lo que se esta llevando a cabo, como y cuanto se esta logrando, y puede hacerse de muchas formas ya sea por observaciones personales, por medio de datos estadísticos, mediante informes verbales o escritos y por cualquier otro instrumento que la gerencia considere convenientes.

- La evaluación de los resultados:

El segundo paso del proceso, supone el previo establecimiento de los patrones de medición, los cuales se obtienen de la planeación de las operaciones y se refiere a los objetivos, normas, políticas y procedimientos.

En efecto, si no se establecen los resultados deseados, será imposible definir las medidas necesarias para lograr y deducir el grado del alcance. Con el establecimiento de patrones de



medición se compara el rendimiento real con el esperado evaluando así los resultados. Esta comparación proporciona la pauta para analizar e investigar las causas de las diferencias.

- Determinación de la acción correctiva:

El siguiente paso en el proceso, en cualquier actividad, corresponde a la persona que tiene la responsabilidad básica sobre las operaciones involucradas; en la empresa, la toma de acción corresponde a la gerencia quien dictará las instrucciones necesarias para implantar las correcciones.

Ejercer con posterioridad una vigilancia de la aplicación de la acción y evaluación de los resultados obtenidos, es una actividad que normalmente corresponde a la auditoria interna que también forma parte del control administrativo.

#### 1.3.9.2.3 METODOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO

“Estos métodos afectan el control directo por parte de la gerencia, sobre el ejercicio de la autoridad delegada a otros, así como la capacidad de la gerencia para supervisar efectivamente las utilidades de la compañía en general.

Los métodos de control interno administrativo incluyen la consideración de:

- Establecimiento de sistemas de planeación e información que numeran los planes de la gerencia y los resultados del

desempeño real. Tales sistemas podrán incluir planeación de utilidades y contabilidad de responsabilidades”.<sup>11</sup>

#### 1.3.9.2.4 IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DENTRO DEL CONTROL ADMINISTRATIVO.

La estructura organizativa de una entidad es el primer requisito para que un sistema de control administrativo pueda funcionar con eficiencia, ya que proporciona el marco general para planear, dirigir y controlar las operaciones. Esta incluye la consideración de la forma y naturaleza de las unidades organizativas de una entidad, incluyendo la organización del procesamiento de datos, las respectivas funciones gerenciales y relaciones de información, además, deberá asignar de modo adecuado y con claridad una división de responsabilidades convenientes a los requisitos de las políticas de la gerencia y la correspondiente delegación de la autoridad.

#### 1.3.9.3 CONTROL INTERNO DE GESTIÓN

Consiste en la comparación de los resultados logrados con las previsiones y objetivos fijados para poder tomar acciones correctivas en el proceso de toma de decisiones. En tal sentido este se encamina a evaluar las ventajas que provee en cuanto a:

---

<sup>11</sup> SAS 55 Instituto Nacional De contadores Públicos., A.C. Abril 1998 Pág. 158

- Facilita un único criterio que puede ser utilizado en la evaluación de cursos alternativos de acción.
- Permitir un análisis cuantitativo de propuestas observando el principio de costo-beneficio.
- Proporcionar una única medida del rendimiento
- Facilitar al descentralización
- Comparar los rendimientos de la organización.

#### 1.3.9.3.1 CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO DE GESTION

Entre las características del control interno de gestión se pueden enumerar las siguientes:

- Totalidad: no se observan aspectos parciales sino el conjunto.
- Equilibrio: cada aspecto tiene peso justo sin dejar que la formación técnica y comercial del directivo, de forme la realidad dando mas importancia al factor que el conoce mejor.
- Oportunidad: las acciones correctivas deben realizarse a tiempo para que sean eficaces y no sean perjudiciales.
- Eficiencia: persigue la consecución de los objetivos y se dirige al centro de los problemas.

- Integración: los diversos factores se contemplan dentro de la estructura de la empresa para visualizar las repercusiones de cada problema en conjunto en la empresa.
- Creatividad: permanente búsqueda de ratios significativos y estándares para conocer mejor la realidad de la empresa y orientarla certeramente hacia sus objetivos.
- Impulso a la acción: es decir, alertar para la adecuada toma de decisiones sobre los aspectos negativos de las realizaciones e impulsar las acciones correctivas adecuadas.

#### 1.3.9.3.2 OBJETIVOS DEL CONTROL DE GESTION

1. Interpretación global de todas las funciones gerenciales.
2. Integración de las variables estratégicas y operacionales.
3. Correcta toma de decisiones del presente y del futuro.
4. Construcción de los indicadores adecuados de gestión.
5. Mejora continua de los resultados.
6. Corrección sobre la marcha de las desviaciones y reaccionar ante los cambios.

#### 1.3.9.3.3 INSTRUMENTOS DE CONTROL DE GESTION

- La contabilidad financiera.

"Sistema de información orientado a usuarios externos tales como: inversionistas, prestamistas, proveedores y acreedores comerciales, clientes, el gobierno y sus organismos públicos." <sup>12</sup>

- La contabilidad de gestión.

Es el proceso de identificación, medida, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de información (tanto financiera como de explotación), usada por la dirección para planificar, evaluar y controlar dentro de la organización, así como asegurar el uso de los recursos y la responsabilidad sobre ellos, además comprende la preparación de informes financieros para accionistas, acreedores, organismos reguladores y la autoridad fiscal.<sup>13</sup>

- Análisis de ratios.

Es el análisis de estados financieros para anticipar las condiciones futuras como punto de partida para planear las acciones que influirán en el curso futuro de los acontecimientos. Este revela los puntos relativamente fuertes y débiles de la empresa y muestra si la posición de la empresa ha mejorado o ha deteriorado a lo largo del tiempo.

- Auditoria y Control Interno.

---

<sup>12</sup> Gómez Fornos, Manuel de Jesús, Contabilidad I 2a. Edición enero 2001, Pág. 2

<sup>13</sup> Declaraciones internacionales de Contabilidad de Gestión IFAC, año 1996, prologo Pág. 5

Es una actividad de evaluación establecida dentro de una entidad como un servicio a la entidad. Sus funciones incluyen, entre otras cosas, examinar, evaluar y monitorear la adecuación y efectividad de los sistemas de control contables e internos.<sup>14</sup>

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos.<sup>15</sup>

- Auditoria Operativa.

Es la revisión de cualquier parte de los procedimientos y métodos operativos de la organización, con el objeto de evaluar su eficiencia y efectividad.<sup>16</sup>

- Auditoria Externa.

Es la revisión de las manifestaciones hechas en los estados financieros publicados con el fin de añadir cierto grado de veracidad a los mismos.<sup>17</sup>

#### 1.3.9.3.4 ELEMENTOS DEL CONTROL DE GESTION

1.-Establecimiento de objetivos y metas.

Etapa en la que se determina el horizonte de la empresa, siendo este fundamental para saber cual será el rumbo de la empresa.

---

<sup>14</sup> Normas Internacionales de Auditoria, NIA 610, 2001, IFAC, Pág. 332

<sup>15</sup> <http://www.Monografias.com>, pagina web.

<sup>16</sup> Enciclopedia de la Auditoria, océano, año 1998 Pág. 10

<sup>17</sup> Enciclopedia de la Auditoria, océano, año 1998 Pág. 10

## 2.-Planeación y organización.

En esta etapa consiste en el establecimiento de programas, planes, presupuestos y la estructura organizativa (asignación de puestos y responsabilidades), que cuantifiquen los objetivos establecidos en la etapa anterior.

## 3.-Control.

Fase en la cual se miden, registran y controlan los resultados obtenidos.

## 4.-Supervisión / Accesorio.

Etapa en la cual se determinan las causas de las desviaciones producidas por la no aplicación de controles adecuados.

## 5.-Informes y Evaluación.

Etapa final en la cual se preparan los informes en los que se detalla una explicación clara y precisa del origen y causa de las desviaciones determinadas en la etapa anterior. Y tomar las decisiones correctivas como resultado de las recomendaciones que se han propuesto.

### 1.3.9.3.5 HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTION

Entre las principales herramientas están las siguientes:

- Organigramas

Presenta en forma grafica las principales funciones y las líneas de autoridad de una organización en un momento dado.

- Manuales o normas de procedimientos

Documentos preparados que comprenden los lineamientos o guías para llevar a cabo las tareas, asignaciones, actividades establecidas dentro de la organización.

- Manual de funciones

Es el documento preparado por la dirección el cual señala las funciones y responsabilidades para cada uno de los puestos dentro de la estructura organizativa.

- Matriz de autorización

Documento que indica la cadena por la cual se debe pasar la aprobación de una actividad, plan, estrategia, entre otras. Por el encargado superior inmediato.

#### 1.3.9.3.6 COMPONENTES DEL CONTROL DE GESTION

Los componentes básicos de un buen control de gestión son los siguientes:

- Debe basarse en una asignación de responsabilidad a personas concretas.

- Su estructura debe contener:

- a) Definición de los objetivos a alcanzar expresados en patrones de medida o estándar.

- b) Medición de los resultados buscados, producto de decisiones tomadas, a través de indicadores, que no son otra cosa que la medición de esos resultados.



- c) Comparación entre los objetivos materializados a través de los estándares y los resultados medidos a través de los indicadores, determinando la importancia de las desviaciones.
- d) Búsqueda de las explicaciones o causas de esas desviaciones y sus posibles consecuencias.
- e) Toma de medidas correctivas.

#### 1.4 AUDITORIA DE GESTIÓN

##### 1.4.1 CONCEPTOS BÁSICOS DE AUDITORIA DE GESTION

###### 1.4.1.1 GESTIÓN

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.<sup>18</sup>

###### 1.4.1.2 EFICACIA

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que

---

<sup>18</sup> Blanco Luna, Yanet; Reingeniería y Gestión Empresarial, 1997, Pág.55

la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

#### 1.4.1.3 EFICIENCIA

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

#### 1.4.1.4 ECONOMÍA

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

#### 1.4.1.5 AUDITORIA DE GESTIÓN

“Es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección”.<sup>19</sup>

#### 1.4.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

En las Auditorias de Gestión anuales, que abarcan todas las áreas críticas, se define como objetivos los siguientes:

- Evaluar los objetivos y planes organizacionales.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.
- Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.

---

<sup>19</sup> Blanco Luna, Yanet; Reingeniería y Gestión Empresarial, 1997, Pág. 22

- Comprobar la correcta utilización de los recursos
- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades debidamente autorizados.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.
- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados
- Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a las operaciones, planes, normas y procedimientos establecidos.

- Determinar el grado en que la empresa controla y evalúa la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Establecer si el sistema presupuestario da una información adecuada y periódica para conocer la eficiencia y eficacia obtenida.

#### 1.4.3 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

La importancia de la auditoria de gestión en las empresas es de servir como medio instructivo de vigilancia, promoción y apoyo, en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, que resulta en elevar los niveles de eficiencia y productividad de la empresa.

#### 1.4.4 NATURALEZA DE LA AUDITORIA DE GESTION

La naturaleza de la auditoria de gestión es eminentemente de tipo gerencial, ya que constituye una herramienta indispensable para una buena y sana administración proporcionando criterios básicos para la implementación de políticas y estrategias en todas las áreas de la entidad evaluada, midiendo por medio de sus indicadores los grados de eficiencia, eficacia y economía con que son manejados los recursos y la forma en la que deben de ser corregidas las deficiencias detectadas.

Desde este punto de vista puede decirse que la auditoria de gestión va más allá de ser una técnica evaluadora utilizada para señalar problemas y plantear alternativas, sino más bien es una herramienta que mediante sus indicadores establece deficiencias y plantea soluciones concretas para su tratamiento.

Dichas soluciones son presentadas en forma de sugerencias que constituyen prácticamente el informe de auditoria de gestión.

#### 1.4.5 ALCANCE DE LA AUDITORIA DE GESTION

“El alcance de la auditoria de gestión está dado por las áreas o funciones especificas que se van a evaluar y de los estudios, técnicas y criterios de medición que se utilizaran durante la revisión, y estará en función de la naturaleza, magnitud y complejidad de la empresa de que se trate; en cuanto a la profundidad y precisión abarcara una parte o la totalidad de las áreas o procesos.”<sup>20</sup>

Al término de la auditoria, se deberán obtener recomendaciones y posibilidades del organismo con las necesidades del organismo, de tal forma que se implementen métodos y sistemas que mejoren su administración y operación en general.

Es importante establecer el alcance con objetividad, para poder elaborar un trabajo significativo, que pueda terminarse en

---

<sup>20</sup> Blanco Luna, Yanet; Reingeniería y Gestión Empresarial, 1997.

un periodo razonable, por ello el tiempo de realización de una evaluación integral variará según la extensión y profundidad del trabajo que se realice.

Factores que deben tomarse en cuenta para determinar el alcance en una auditoría de gestión:

- Los fundamentos legales, objetivos, metas, programas, sistemas y controles.
- El entorno.
- EL área geográfica y funcional.
- El grado de desarrollo organizacional.
- La dimensión y alcance de las interrelaciones y operaciones internas y externas.
- La disposición de los recursos necesarios para la realización de la auditoría.
- El tiempo necesario para la realización de la misma.
- Las facilidades que se tengan para obtener la información.

Como se puede observar la evaluación en una auditoría de gestión debe ser flexible en su alcance; ya que éste dependerá de la cantidad de elementos y factores a evaluar; y estará condicionado a situaciones e intereses que determinarán el grado de profundidad y la dimensión en cada empresa, así como el tiempo y las actividades que se realizarán.

#### 1.4.6 VENTAJAS DE LA AUDITORIA DE GESTION

- Incrementa el nivel de confianza para los miembros de la empresa como resultado de calidad del desempeño.
- Abarca todos los componentes y operaciones de la empresa y no solo únicamente la tradicional área financiera.
- Asegura la disposición de información detallada y objetiva elaborada con independencia de los controles o supervisiones establecidas que en la mayoría de los casos se vuelven rutinas.
- Es fuente continua de nuevas ideas o aplicaciones y genera un dinamismo saludable a la empresa.
- Promueve el trabajo ordenado y metódico en los miembros de la organización.

#### 1.4.7 DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA INTERNA Y LA AUDITORIA DE GESTION.

Existen diferencias conceptuales entre la auditoria interna y la auditoria de gestión; éstas pueden apreciarse en el siguiente cuadro:

CARACTERÍSTICAS	AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA DE GESTIÓN
1. Objetivo	Proporcionar un servicio de protección enfocado a comprobar el adecuado funcionamiento de los controles contables y de operaciones establecidos en la	Promover mejoras en la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y en los controles gerenciales de las entidades.



	empresa	
2. Alcance	Medición y Evaluación de la efectividad de los controles y del cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.	Efectividad y eficiencia y economía en las operaciones.
3. Habilidades	Contadores Públicos	Interdisciplinario con entrenamiento continuo.
4. Orientación	El Presente	Presente y futuro.
5. Normas	NIAI	NIAI, GAO, Principios de Administración y prácticas de buena gerencia,
6. Resultado de la Auditoría	Reporta y asiste a la gerencia.	Informe conteniendo, observaciones, Conclusiones y recomendaciones para la gerencia
7. Énfasis	Mejoras positivas en los controles gerenciales.	Mejoras positivas en la gestión, resultados y controles gerenciales.
8. Enfoque	Gerencial-Financiero.	Gerencial-operativo y de resultados.

#### 1.4.7 INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN EN LA AUDITORIA DE GESTION

En la auditoria de gestión a los criterios de medición, normas de aplicación, se les llama niveles de rendimiento

deseados o esperados, y generalmente se expresan en términos cuantitativos y se relacionan con los indicadores de rendimiento seleccionado. Para determinar la efectividad de una acción o actividad deberán compararse con el rendimiento real o diseñarse otra norma o criterio para hacer la comparación.

Un indicador debe reunir los siguientes requisitos:

- Deben ser adaptados a las necesidades de cada empresa.
- Debe ser sencillo. La simplicidad es preferible a la complejidad.
- Deben referirse aspectos generales y orientados a la visión de conjunto.
- Deben ser oportunos, es decir, estar disponibles a tiempo para tomar los correctivos derivados del proceso de control.
- Deben ser rentables, deben elegirse de forma que el costo de obtener los datos sea inferior al costo evitado por la acción correctiva que facilita el control.
- Deben ser relevantes, es decir, deben referirse a los aspectos fundamentales y más importantes del negocio.

El sistema de indicadores de gestión puede subdividirse en dos grandes vertientes:

- 1- Indicadores sobre la estructura global de una compañía.
- 2- Indicadores sobre la dinámica de desarrollo.

#### 1.4.8.1 INDICADORES SOBRE LA ESTRUCTURA GLOBAL

Estos indicadores muestran un diagnóstico general de cualquier compañía en su sistema de administración, es decir, sobre los cuatro componentes básicos de la gestión:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Ejecución
- d) Control

#### 1.4.8.2 INDICADORES SOBRE LA DINAMICA DE DESARROLLO

La dinámica de desarrollo en una empresa se refleja en sus planes estratégicos, pues a través de ellos se fijan la misión, los objetivos y las políticas corporativas y las estrategias, programas y proyectos para lograrlo.

Por eso se puede deducir que el establecimiento de indicadores para medir el cumplimiento de los planes es fundamental y que a su vez el sistema de indicadores dinámicos puede incluir los tres niveles de toma de decisiones: estratégicos, tácticos y operativos.

#### 1.4.8.3 MEDICION DEL RENDIMIENTO

La etapa final es ejecutar los procedimientos del programa de auditoria tendiendo a lograr evidencias, que permitan medir el éxito o no de una gestión.

Para ello el Coordinador de la auditoria deberá establecer un sistema de medición del rendimiento, siempre que pudiera contar con información consistente y oportuna.

Dicho sistema estará formado por los siguientes componentes principales:

- Indicadores de Rendimiento

Son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan al ente o al auditor un indicio sobre el grado de eficiencia, economía y efectividad de la ejecución de las operaciones.

Pueden ser:

- Indicadores Cuantitativos

Indicadores de Volumen de Trabajo:

Estos proveen una descripción de la actividad. Se obtienen en la etapa de conocimiento de la organización y ayudan a brindar una idea de la dimensión del ente, área o actividad que se está auditando. Se utilizan al informar los resultados

en el capítulo antecedentes del informe. No miden ningún rendimiento.

#### Indicadores de Eficiencia

Estos relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y los beneficios. Estos son indicadores de rendimiento, pues se refieren a oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicios por el mismo costo.

#### Indicadores de Economía

Relacionan los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio testigo, de mercado o predeterminado (precio de un presupuesto oficial).

#### Indicadores de Efectividad

Miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orientan hacia los resultados.

#### Indicadores Cualitativos:

Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.

#### Normas de Rendimiento (Criterios)

Se refieren a mediciones cuantitativas y cualitativas de cuál es el nivel que se considera como deseado o esperado, de una actividad. Estos se determinaron cuando se elaboraron los criterios de auditoría.

Se destaca la conveniencia de tratar de obtener la aprobación del ente auditado sobre las normas de rendimiento que se apliquen. Si ello no ocurre, en el informe deberá indicarse tal situación, las opiniones del ente auditado y los fundamentos de la norma aplicada por parte del auditor.

Las fuentes de estos indicadores son:

- Leyes, reglamentos o contratos
- Presupuesto y Plan de acción (metas de la administración)
- Estadísticas y prácticas empresarias
- Indicadores de rendimiento de grupos de entidades similares
- Indicadores de rendimiento históricos
- Principios generales de sana administración

## 1.5 MARCO NORMATIVO DE LA AUDITORIA

### 1.5.1 NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS

(NAGAS)

Los criterios básicos sobre los cuales se apoya la aplicación de los procedimientos de la auditoria están presentados en Las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas (NAGAS). Estas constituyen requisitos mínimos de calidad a cumplir en la planeación y ejecución de la auditoria 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. Las cuales podemos clasificar de la siguiente manera:

#### 1.5.1.1 NORMAS PERSONALES

Las referentes a la persona que realiza el trabajo de auditoria, ya que este debe ser ejecutado por personas idóneas, con una preparación adecuada, con independencia de pensamiento frente a su trabajo, imparcial, con objetividad y sobretodo con diligencia profesional. A su vez éstas se subdividen en:

1. Entrenamiento técnico y capacidad profesional.
2. Independencia.
3. Cuidado y diligencia profesional.

#### 1.5.1.2 NORMAS RELATIVAS A LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO

Dichas normas establecen como debe realizarse el trabajo técnicamente planeado, con una supervisión constante evaluando los sistemas de control interno, tomando evidencia suficiente y valida por medio del análisis de la información financiera. Las cuales se detallan a continuación:

4. La planeación adecuada y la oportunidad en la ejecución del trabajo.
5. Estudio y evaluación del control interno.
6. Evidencia suficiente y competente.

#### 1.5.1.3 NORMAS RELATIVAS A LA INFORMACIÓN Y AL

##### DICTAMEN

Las relativas a la rendición de los informes expresan el carácter del examen realizado, sus alcances, la información contenida dentro de él, si los principios de contabilidad han sido respetados y aplicados de manera uniforme, terminando con el dictamen proveniente del estudio presentando las salvedades del caso si fuesen necesarias. Y éstas se subdividen en:

7. Cumplimiento con los PCGA.
8. Uniformidad en aplicación de PCGA.
9. Revelaciones informativas adecuadas.
10. Expresión de la opinión en el dictamen del auditor.

#### 1.5.2 NORMAS PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORIA INTERNA.



Existen normas a cumplirse durante la realización de una auditoria 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 establecerse para el desarrollo de la auditoria operativa. Las normas que se deben tomar en cuenta son las Normas de Auditoria Interna las que a continuación enlistamos:

1. Independencia.

La independencia permite emitir a los auditores juicios imparciales y equilibrados el cual es un elemento indispensable par realizar el trabajo de auditoria, esta a su vez se debe reflejar de dos formas:

- A nivel dentro de la organización, independencia en su campo de actuación sin interferencias.
- Objetividad, independencia mental sin comprometer su calidad y subordinar su trabajo a terceras personas.<sup>21</sup>

2. Actitud Profesional.

Las auditorias internas deben de realizarse con pericia y el debido cuidado profesional, asignando el personal idóneo que posea los conocimientos, aptitudes y disciplinas necesarias para realizar el trabajo.

---

<sup>21</sup> Normas para el Ejercicio profesional de la Auditoria Interna, IIA, Pág. 15-16

Estas se subdividen tanto para el departamento de auditoria interna y al auditor interno como un individuo.

Del departamento de auditoria interna,

Este debe garantizar que la información técnica y la experiencia de los auditores internos son las apropiadas para las auditorias que efectúen. Por lo tanto estas se clasifican en:

- Personal, es decir, razonable formación y cualificación de los miembros.
- Conocimientos, técnicas y disciplinas, es decir, poseer la aptitud y disciplina para la práctica de la profesión dentro de la empresa.
- Supervisión, es decir, el procedimiento que comienza con la planificación y finaliza con la conclusión del trabajo asignado.

Del auditor interno,

El auditor interno debe mostrar las siguientes normas en su trabajo:

- Cumplimiento de las normas de conducta, es decir, observar los lineamientos establecidos en el código de ética emitido por el instituto de auditores internos.

- Conocimientos técnicas y disciplinas, el auditor interno debe poseer ciertos conocimientos y técnicas tales como: formación para la aplicación y ejecución de normas, procedimientos y técnicas de auditoria, contabilidad, dirección. Métodos cualitativos, sistemas de información, entre otros.
- Relaciones humanas y comunicación, es decir, deben poseer cualidades para tratar con personas y comunicarse de forma efectiva.
- Formación permanente, es decir, los auditores internos son responsables de continuar su formación a fin de mantener sus capacidades,
- Debido cuidado profesional, se refiere a la aplicación del cuidado que se espera de un auditor prudente y competente para la complejidad de la auditoria que se ejecute.

### 3. Alcance del trabajo.

El alcance de la auditoria interna debe comprender el examen y la evaluación de la idoneidad y efectividad del sistema de control interno y su eficacia para lograr los objetivos encomendados. Este se refiere al trabajo a realizar, la dirección y el consejo(u órgano máximo de autoridad), deben establecer las directrices generales sobre el alcance y las actividades a realizar. Pero este

se refiere básicamente a los objetivos principales del Control Interno siguientes:

- La fiabilidad e integridad de la información
- El cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, normas y reglamentos.
- La utilización económica y eficiente de los recursos.
- El cumplimiento de los objetivos y metas establecidos para las operaciones y programas.

#### 4. Ejecución del trabajo de auditoria

“El trabajo de auditoria debe incluir la planificación de la auditoria, el examen y la evaluación de la información, la comunicación de los resultados y el seguimiento”<sup>22</sup>.

El auditor interno es el responsable de la planificación y ejecución de la tarea asignada que posteriormente será revisada y aprobada.

#### 5. Dirección del departamento de auditoria interna.

El director de auditoria interna debe dirigir de forma apropiada el departamento de auditoria interna, por lo tanto las normas que deben observarse son:

- Objetivos, autoridad y responsabilidad.
- Planificación.

---

<sup>22</sup> Normas para el Ejercicio profesional de la Auditoria Interna, Instituto de Auditores internos, Pág. 13

- Políticas y procedimientos.
- Administración y desarrollo del personal.
- Auditores externos
- Garantía de la calidad.<sup>23</sup>

### 1.5.3 DECLARACIONES INTERNACIONALES SOBRE CONTABILIDAD DE GESTION.

Las Declaraciones internacionales de Contabilidad de Gestión se ocupan de la aplicación de conceptos, procedimientos y técnicas contables a la dirección y control de las organizaciones. Éstas representan formas aceptadas de ejecutar el trabajo de contabilidad de gestión.

A continuación se enumeran los elementos fundamentales de la contabilidad de gestión:

1. Medida: La cuantificación, incluyendo estimaciones, de las operaciones y otros hechos económicos que han ocurrido o pueden ocurrir en la empresa.
2. Acumulación: Todo método disciplinado y consistente de registrar, clasificar las operaciones y otros hechos económicos.
3. Análisis: La determinación de las razones de la actividad en que se informa, y las relaciones de esta con otros hechos y circunstancias económicas.

---

<sup>23</sup> Normas para el Ejercicio profesional de la Auditoria Interna, Instituto de Auditores internos, Pág. 15-35

4. Preparación, Interpretación: Es la coordinación racional de los datos contables y de planificación para satisfacer las necesidades de información presentadas.
5. Comunicación: Es la notificación de la información pertinente a la dirección de otros destinatarios para uso interno y externo.
6. Responsabilidad: Comprende la identificación de las responsabilidades y las áreas claves asignadas a los individuos en la organización, para la toma de acciones pertinentes sobre la información suministrada por estos.
7. Fiabilidad: Es decir, la calidad en la información para garantizar la confianza, la integridad y comprensibilidad de la misma.
8. Independencia: Comprende el aprovisionamiento de información de distintos medios y fuentes, externos e internos, para asegurar el equilibrio de dicha información.
9. Relevancia: Es decir, que la información debe cumplir con los criterios de ser aplicable y apropiada, para una adecuada toma de decisiones imparciales y fiables.<sup>24</sup>

#### 1.5.4 NORMAS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL (GAO)

---

<sup>24</sup> Declaraciones Internacionales de Contabilidad de Gestión, 1996, IFAC, Pág. 6,14 y 15

“Estas normas son declaraciones amplias de las responsabilidades del auditor. Los auditores enfrentaran muchas situaciones en las cuales servirán mejor al público con un trabajo que exceda los estándares de requisitos mínimos”<sup>25</sup>.

En las GAO se puede observar tres principales tipos de normas, las normas generales que se dividen en:

1. Capacidad Profesional.
2. Independencia.
3. Debido cuidado profesional.
4. Control de calidad.

El segundo tipo que son las normas para el trabajo de campo de auditorias financieras, exigen lo siguiente:

1. Planeamiento.
2. Entendimiento por parte de los auditores de posibles irregularidades, así como de las leyes y regulaciones.
3. Debido cuidado respecto a posibles irregularidades y actos ilícitos.
4. Controles internos
5. Papeles de trabajo

El tercer tipo son las referentes a la presentación de informes de auditoria financiera.

1. Comunicación con comités de auditoria u otros responsables individuales.

---

<sup>25</sup> Normas De Auditoria Gubernamental (GAO), Prologo.

2. Presentación de informes sobre el cumplimiento de normas de auditoria generalmente aceptadas.
3. Presentación de informes sobre el cumplimiento de las leyes y regulaciones y sobre el control interno.
4. Información confidencial y de difusión restringida.
5. Distribución de los informes.

#### 1.5.5 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA

(NIA'S)

Con el propósito de fomentar el desarrollo y enriquecimiento de una profesión contable que sea capaz de proporcionar servicios de una consistente alta calidad para el interés público, El Comité Internacional de Prácticas de Auditoria (IAPC) emite las normas y declaraciones de auditoria y servicios relacionados que mejorará el grado de uniformidad de las prácticas de auditoria y servicios relacionados en todo el mundo. Dentro de la normativa que establecen las NIA's y que será de utilidad para la temática que nos ocupa podemos mencionar:

1. Planeación (NIA'S 300)
2. Control Interno (NIA'S 400)
3. Evidencia de Auditoria (NIA'S 500)
4. Uso del trabajo de otros (NIA'S 600)
5. Conclusiones y dictamen de auditoria (NIA'S 700)



### 1.5.6 CODIGO DE ETICA DE IFAC.

Para lograr los objetivos de la profesión contable los contadores profesionales tienen que observar una cantidad de pre-requisitos o principios fundamentales que son:

#### 1. Integridad

- a. Es decir, ser honrado y honesto en el desempeño de los servicios profesionales.

#### 2. Objetividad

- a. Ser justos y no permitir prejuicios o sesgo, conflictos de interés o influencia de otros.

#### 3. Competencia profesional y debido cuidado.

- a. Prestar el debido cuidado competencia y diligencia y mantener el conocimiento y las habilidades profesionales requerido para asegurar la prestación de servicios profesionales.

#### Confidencialidad:

Respetar la confidencialidad de la información y no usar o revelar cualquiera de tal información. Sin autorización apropiada y específica para hacerlo.

#### Comportamiento profesional:

Debe actuar consistente y abstenerse de cualquier conducta que pueda desacreditar la profesión.

#### Estándares Técnicos:

Prestar los servicios profesionales de acuerdo con los estándares técnicos y profesionales adelante.<sup>26</sup>

#### 1.5.7 CODIGO DE ETICA DE IIA

El IIA ha desarrollado el código de ética del auditor interno, la fidelidad al mismo es un requisito indispensable para mantener la designación de auditor interno. Este código se describe a continuación:

##### Artículos

I. El auditor interno titulado tiene la obligación de actuar con honestidad, objetividad y diligencia en la ejecución de sus obligaciones y responsabilidades.

II. El auditor interno debe mantener la confianza de la dirección de la compañía o de quien quiera que reciba sus servicios, y debe demostrar lealtad sobre todas las materias concernientes a los asuntos de la dirección. Sin embargo, nunca tomar parte en nada ilegal o en alguna actividad impropia.

III. El auditor interno debe rehusarse a formar parte en una actividad que puede estar en conflicto, con los intereses de la empresa, o que pueda perjudicar su capacidad para llevar a cabo objetivamente sus actividades.

---

<sup>26</sup> Código De Ética Para Contadores Profesionales De IFAC, .

IV. El auditor interno no debe aceptar honorarios o regalo de ningún empleado, cliente o asociado, sin el conocimiento ni el consentimiento de la alta dirección.

V. Los miembros deben ser prudentes en la utilización de la información adquirida en el curso de su trabajo. No debe utilizar la información confidencial en beneficio propio o en detrimento de los intereses de su empresa.

VI. El auditor interno, al emitir una opinión, debe poner el máximo cuidado con obtener evidencia suficiente para garantizar dicha información. Al informar, el auditor interno debe revisar de todos los hechos significativo que conozca y que, si no fueren revelados, distorsionarían el informe de los resultados de las operaciones bajo revisión, o permitirían practicas ilegales.

VII. El auditor interno debe continuar buscando la mejora de la calidad y eficacia en su servicio<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Enciclopedia De La Auditoria, Océano, PAG. 60.

## II- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

### 2.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

Con la investigación se pretende que la aplicación de la auditoria interna con enfoque de auditoria de gestión sea considerada como una herramienta critica y objetiva que permite conocer el rendimiento y desempeño de las actividades, para mejorar la estructura organizativa, procedimientos, políticas, estrategias y procesos de la entidad en términos de la eficiencia del uso de recursos y el logro de los objetivos de control.

La investigación esta enfocada a reorientar la forma tradicional de auditoria interna, donde se limitaba el alcance de la auditoria a la realización de procedimientos encaminados a verificar la razonabilidad de la información financiera; a través de la adopción del enfoque de auditoria de gestión a dicha auditoria permite ampliar el alcance, de modo que el auditor interno contemple el hecho de evaluar todas las áreas que componen la compañía bajo el criterio de desempeño.

Se considera que es de importancia la aplicación de la auditoria interna con enfoque de auditoria de gestión a las medianas empresas comerciales mediante una metodología que sirva de apoyo y consulta a los auditores para ejecutar dichas auditorias; a los gerentes de las distintas instituciones, para

fomentar la expectativa de cuales serian los beneficios que obtendrían al implementar en sus unidades de auditoria el enfoque de gestión.

## 2.2 TIPO DE ESTUDIO

La investigación se desarrolló utilizando el tipo de estudio analítico prospectivo, para poder dar a conocer los beneficios que obtendrían las medianas empresas comerciales en estudio con la aplicación de la auditoria interna con enfoque de auditoria de gestión para evaluar la economía, eficacia y eficiencia de las operaciones de la empresa además de lograr un mayor grado de competitividad dentro del mercado a través de la adecuada y oportuna toma de decisiones.

La investigación fue enfocada directamente a la rama de auditoria específicamente en el área de gestión que se desarrolla en los departamentos de auditoria interna de empresas comerciales.

Con la investigación se pretende que la aplicación de la auditoria interna con enfoque de auditoria de gestión sea considerada como una herramienta critica y objetiva que permita conocer el rendimiento y desempeño de las actividades, para mejorar la estructura organizativa, procedimientos, políticas, estrategias y procesos de la entidad en términos de la

eficiencia del uso de recursos y el logro de los objetivos de control.

### 2.3 UNIDADES DE ANÁLISIS

Las unidades de observación a las que se enfocó nuestro estudio fueron:

- Las medianas empresas comerciales ubicadas en el área metropolitana de San Salvador.
- Las unidades de auditoria interna
- Gerentes / Propietarios.

### 2.4 POBLACIÓN

La investigación se orientó a las medianas empresas comerciales ubicadas en el área metropolitana de San Salvador, zona que aglomera gran parte del comercio en el país, tomando como base los criterios de clasificación utilizados por la Dirección General de Estadísticas y Censos.

### 2.5 MUESTRA

De acuerdo al universo establecido se empleó una muestra probabilística tomando en cuenta una población finita. Y se desarrolló sobre la base de procedimientos estadísticos. Para la selección de la muestra se utilizó el método aleatorio simple,

que consiste en que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos.

## 2.6 ELEMENTOS DE LA MUESTRA

La formula utilizada es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{(N-1) e^2 + Z^2 p q}$$

n = tamaño de la muestra

N = población

Z = nivel de confianza

p = probabilidad que el personal de auditoria interna este realizando auditoria de gestión.

q = Probabilidad que el personal de auditoria interna no este realizando auditoria de gestión.

e = nivel de error máximo permitido.

n = ?

N = 989

Z = 3.62

p = 2%

q = 98%

e = 10%

$$n = \frac{Z^2 N p q}{(N-1) e^2 + Z^2 p q}$$

Tasa de error (e): precisión de la muestra, este valor es determinado por el juicio del investigador e implica el grado de error en la estimación ha realizar; para efectos de la investigación se tomó un 10%.

Probabilidad de éxito (p): se consideró como la proporción poblacional estimada donde los procedimientos para el desarrollo de la auditoria de gestión diseñados en el trabajo de investigación, tengan aplicabilidad en las unidades de auditoria interna; debido a que sé contó con un parámetro previo se utilizó el 2%.

Probabilidad de fracaso (q): se consideró como la proporción poblacional estimada donde la guía de procedimientos propuesta no sea aplicada por las unidades de auditoria interna, para la investigación comprendió el 98%.

Tamaño de la población (N): total de elementos que poseen las características para ser escogidos dentro de la muestra, para la investigación abarco a 989 empresas comerciales.

Nivel de confianza de la muestra (Z): es el valor de la desviación estándar de la población, el cual puede ser real, que garantizó un resultado seguro de la estimación,  $z = 3.62$ .

$$n = \frac{(3.62)^2 989 (0.02) (0.98)}{(989-1) 0.10^2 + (3.62)^2 (0.02) (0.98)}$$



n= 25

## 2.7 RECOPIACION DE DATOS.

El trabajo de investigación se desarrolló utilizando las siguientes técnicas:

### 1. DOCUMENTAL O BIBLIOGRÁFICA.

El objetivo de esta fue conocer, los aspectos generales y específicos de la temática, por medio de la revisión bibliográfica existente. Lo recolectado a través de esta técnica fue el punto inicial de la investigación y constituyo un papel importante para complementar el trabajo de campo.

### 2. DE CAMPO.

Etapas del trabajo que se enmarco en el conocimiento real de las empresas comerciales, en cuanto a la aplicación de la auditoria de gestión, así como también obtener diferentes opiniones sobre su conocimiento y utilidad.

La labor de campo se llevó a cabo a través de 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 comentarios que considera al respecto. Además, se encuestaron a los gerentes generales de las empresas en estudio que permitió determinar en que medida

la alta gerencia conoce sobre la aplicación de la auditoria de gestión y los beneficios que esta le ofrece como una ventaja competitiva de crecimiento para aprovechar las oportunidades comerciales con el fin que estas puedan hacerle frente a los retos del siglo XXI.

## 2.8 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

La información que se obtuvo a través de las encuestas se procesaron y se tabularon en cuadros estadísticos, auxiliándose de una hoja electrónica, la cual facilitó el análisis de los datos recolectados para poder formular conclusiones y recomendaciones que permitan dar solución a la problemática que se planteo.

## 2.9 DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO REALIZADA EN LAS EMPRESAS COMERCIALES DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

Después de haber llevado a cabo la investigación de campo se logró determinar de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los propietarios y gerentes de las empresas comerciales se logro determinar que un 76% poseen conocimiento de la auditoria de gestión, se confirmó que un 96% de los encuestados consideran que es necesario que el auditor interno incluya dentro de sus programas, la evaluación

de la gestión empresarial, y un 56% de los encuestados concluyeron que si dicha evaluación es adecuada y oportuna, conllevará a que la empresa sea competitiva, confirmando de esta manera la necesidad de aplicar la auditoría interna con enfoque de gestión en las empresas comerciales, dicha afirmación fue ratificada por el 92% de la población encuestada.

Del resultado obtenido de la encuesta realizada a los auditores internos podemos formular el siguiente análisis, en promedio un 58% de los auditores y su personal aseguran tener conocimiento de la auditoría de gestión, pero en la práctica solamente el 36% realizan este tipo de auditorías; además, se logró determinar que en promedio un 44% de los profesionales no hacen uso de las herramientas técnicas para desarrollar sus auditorías tal como lo es la planificación, el uso de programas y la evaluación de procedimientos encaminados a medir la gestión administrativa. Lo cual se pudo comprobar cuando el 84% de la población encuestada manifestó que al momento de evaluar el control interno es necesario incluir evaluaciones de la gestión empresarial.

Como consecuencia de los aspectos expuestos anteriormente se considera que el alcance de la auditoría interna que actualmente se practica se ve limitada a un enfoque financiero y fiscal, dejando de evaluar áreas que forman parte de las

operaciones de la compañía. Por lo cual la población encuestada confirmó que es necesaria la elaboración de un documento que le sirva de guía al auditor interno, para la aplicación de su auditoría con enfoque de auditoría de gestión.

## CAPITULO III

### 3. METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA AUDITORIA INTERNA CON ENFOQUE DE AUDITORIA DE GESTION.

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR COMERCIO

El comercio se define como una actividad económica que consiste en la distribución de bienes y el sector comercio es el conjunto de unidades cuya actividad económica es la compra de mercancías de cualquier origen para su posterior venta dentro del mercado nacional.

La actividad comercial generalmente implica un costo de comercialización determinado por el costo de transporte de las mercancías, costo de almacenamiento y costos administrativos involucrados en la actividad. Se distinguen entonces dos componentes del margen de comercialización, el costo de comercialización y un margen de ganancia.

La actividad comercial no genera valor agregado pero participa en la generación del producto interno bruto. La eficiencia de la actividad comercial esta determinada por su eficiencia técnica operativa y la normalidad del margen de ganancia.

El sector comercio tiene las siguientes características:

1. Incluye las actividades que se dedican a la compra y venta de cualquier tipo de productos dentro de la economía de un país.
2. El movimiento del inventario de este sector es alto, ya que es uno de los sectores que más presencia tiene en la economía nacional.
3. El tipo de inventario que maneja el sector comercio generalmente se caracteriza por ser al detalle y numerosos por lo que se necesita un método de valorización que facilite que el costo unitario del inventario en conjunto sea más cercano al valor real del mismo, debido a que no puede ser difícil identificar el costo exacto de cada uno de los componentes de cada categoría.
4. La segmentación del comercio comenzó a desarrollarse con la incorporación de innovaciones tecnológicas que unidas a la novedad del autoservicio y a las crecientes rentas dieron lugar a la especialización y profesionalización. Aparecen entonces nuevos formatos comerciales como grandes almacenes y supermercados.

Es entonces cuando empieza a producirse la dualidad que existe hoy en día entre un comercio moderno e innovador con capacidad para la reestructuración y un

comercio pequeño con escasos recursos de reestructuración e información.

Las superficies comerciales responden a muy distintas formas, estructuras y funcionamientos, por lo que las definiciones son obligadamente abiertas y flexibles. A continuación se presentan las diferentes formas comerciales:

- a) Supermercados: el supermercado esta caracterizado por la venta en régimen de autoservicio de una amplia gama de productos incluyendo perecederos, de alimentación, de limpieza, del hogar, etc. El supermercado se muestra como una forma de comercio muy versátil que ha dado lugar a diferentes subformas, con la pretensión de hacer frente a las diferentes exigencias del mercado. Ejemplos: Super Selectos, Hiper Europa, Hiper Paiz y sus cadenas de tiendas de la Despensa de Don Juan y Despensas Familiares.
- b) Autoservicio: la característica fundamental del régimen de libre servicio consiste en la eliminación de la figura del vendedor. El autoservicio, el consumidor escoge y toma la mercancía, mientras que el sistema de auto selección supone una vía intermedia de selección directa de la mercancía por parte del cliente y la solicitud de la misma a un dependiente con la finalidad de comprobar las características de la misma. Ejemplo: Tiendas de Conveniencia de Gasolineras.

- c) Almacén: es una forma comercial caracterizada por establecimientos en régimen de autoservicio y servicios mínimos que les permite ser muy competitivos en precios. La oferta comercial de estos establecimientos se basa en productos de alimentación, droguería y perfumería en un surtido escasamente variado y con presencia de marcas varias o del distribuidor. Ejemplos: farmacias, abarroterías, etc.
- d) Gran almacén: la característica principal de este tipo de formato es la gran diversificación de productos que ofrece. Esta diversificación hace que su oferta se amplíe de los productos de la primera necesidad de otros productos de consumo más específicos. Los distintos artículos que se pueden conseguir están divididos en las diferentes secciones que existen en sus instalaciones: Almacenes Siman, Kismet, etc.
- e) Tienda especializada: se trata de establecimientos comerciales de pequeñas y medianas dimensiones físicas. Abarcan muy distintos segmentos del mercado y el comprador es atendido por medio de un dependiente que le muestra y entrega al producto solicitado. Ejemplo: Zapaterías, Boutiques, etc.
- f) Cadena: se crearon como un mecanismo de defensa del comercio tradicional para adaptarse a las nuevas tendencias



de venta masiva en grandes establecimientos y a las técnicas de publicidad, promoción y venta. Las características generales de las cadenas son: varios mayoristas se agrupan entre ellos incluyendo en el grupo de determinados minoristas. Organizan así la coordinación de las funciones de mayoristas y del detallista. Cada comerciante adherido a la cadena guarda su entera independencia jurídica y financiera. Ejemplo: Avon, Lovable, Vogue, Marlen Lamur, Amway, etc.

En las cadenas se distinguen tres elementos:

- Los detallistas agrupados en asociación.
- Los mayoristas agrupados en diversas formas.
- La centra de compras, que puede ser una creación de los mayoristas para tratar directamente con los fabricantes, o bien servir de intermediario entre los mayoristas y supercentrales.

Otras características importantes de las cadenas son:

- Compras en grandes cantidades.
- Libertad de compra. Los detallistas pueden dirigirse a otros proveedores.
- Los detallistas pueden retirarse de la cadena cuando lo deseen.
- Exclusividad reservada a cada mayorista para reclutar los detallistas en un sector determinado.

- Remuneración mediante descuentos de acuerdo con la cifra de negocios realizada.

Por todo lo anterior puede observarse que este sector cuenta con características que le son propias, y debido a la importancia que este tiene dentro de la economía de nuestro país, se hace necesario que se establezcan un modelo de evaluación interno basado en la gestión empresarial y que ayude a mejorar los niveles gerenciales de las compañías, a fin de facilitar la toma de decisiones, por parte de los diferentes responsables y encargados de la gestión empresarial.

A continuación se detallan los principales aspectos que debe abarcar el proceso de auditoria interna a fin de obtener una evaluación más representativa de todas las áreas importantes de las compañías que pertenecen a este importante sector. Además se desarrollará una metodología que servirá de apoyo al auditor interno para desarrollar su auditoria aplicando el enfoque de auditoria de gestión, como una herramienta crítica y objetiva que permita conocer el rendimiento y desempeño de las actividades, para mejorar la estructura organizativa de la empresa, procedimientos, políticas, estrategias y procesos de la entidad en función de la eficiencia del uso de recursos y el logro de los objetivos de control.

## 3.2 PERFIL DEL AUDITOR

Las características del auditor constituyen uno de los tópicos de mayor importancia en el proceso de instrumentar una auditoría interna, ya que es en quien recae la responsabilidad de conceptualizarla, practicar y lograr los resultados necesarios para proponer las medidas tendientes a elevar el desempeño de la organización que ha optado por este recurso.

La calidad y el nivel de ejecución de la auditoría depende en gran medida de:

- El profesionalismo y sensibilidad del auditor.
- La comprensión de las actividades a revisar.
- Los elementos que implican la conjunción de conocimientos.
- Habilidades.
- Destrezas.
- Experiencia y
- Competencia de su trabajo.

### 3.2.1. CONOCIMIENTOS.

Es decir que todo en cargo de aplicar una auditoría a nivel organizacional tiene que tener una preparación acorde con los requerimientos que esta exige, lo cual le permitirá aplicar los mecanismos de estudio a emplear durante una auditoría, por lo que deberá atender los siguientes niveles de formación:

1. Formación Académica.

2. Formación Complementaria

3. Formación Empírica.

Formación Académica.

Estudios a nivel técnico, licenciatura u otro grado en administración, comunicación, contabilidad, derecho u otra especialidad que le permita intervenir adecuadamente la aplicación de sus exámenes.

Formación Complementaria

Instrucción en la materia obtenida a lo largo de su vida profesional a través de conferencias, talleres, seminarios, foros o cursos.

Formación Empírica.

Conocimiento resultante de la implementación de auditorias en diferentes instituciones, con o sin contar con un grado académico. Entre estos se destacan:

- Administración general e internacional.
- Teoría de la organización.
- Metodología de la investigación.
- Metodología para estudios organizacionales
- Sistemas y procedimientos
- Planeación estratégica
- Análisis de serie y tiempos
- Finanzas.
- Mercadotecnia

- Modelos de inventario
- Presupuestos
- Control de calidad total
- Desarrollo organizacional
- Costos
- Comercio internacional
- Innovación tecnológica.
- Operar equipos de cómputo y oficina.
- Dominar idiomas que son parte de la dinámica del trabajo

### 3.2.2. HABILIDADES Y DESTREZAS

Además de su formación profesional el auditor este debe poseer cualidades determinantes producto del desenvolvimiento de su trabajo y su carácter. Por lo que debe poseer las siguientes características:

- Actitud Positiva.
- Objetividad.
- Sentido institucional.
- Saber escuchar.
- Creatividad.
- Respeto a las ideas de los demás.
- Mente analítica.
- Conciencia de los valores propios y de su entorno.

- Capacidad de negociación.
- Claridad y expresión verbal y escrita.
- Capacidad de observación.
- Iniciativa.
- Discreción.
- Facilidad para trabajar en equipo.
- Comportamiento ético.

### 3.2.3. EXPERIENCIA

Esta es una de las características fundamentales que se debe considerar en el auditor, ya que por la naturaleza de su función a desempeñar. De esta depende el cuidado y diligencia profesionales que empleara y la profundidad de sus observaciones.

### 3.2.4. RESPONSABILIDAD PROFESIONAL

es decir el auditor debe realizar su y trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, las estrategias y técnicas que habrá de aplicar en una auditoria, para este efecto debe poner especial énfasis en:

- Preservar su independencia mental.
- Realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional adquiridos.
- Cumplir con las normas o criterios que le señalen

- Capacitarse en forma continua.

Además, debe considerar que su trabajo debe realizarlo con apego a normas profesionales como:

- Objetividad

Es decir, mantener una visión independiente de los hechos evitando formular conjetura que alteren los resultados.

- Responsabilidad

Observar una conducta profesional oportuna y eficiente.

- Integridad

Preservar los valores por encima de cualquier presión.

- Confidencialidad

Conservar la información y no utilizarla en su beneficio o en intereses ajenos.

- Compromiso

Tener presente las obligaciones para consigo y a la organización que presta sus servicios.

- Equilibrio

No perder el significado de la realidad y de los hechos.

- Honestidad

Aceptar su condición y dar su mejor esfuerzo y evitar aceptar compromisos externos.

- Institucionalidad

Respetar ética y profesionalmente a la organización a que pertenece.

- Criterio  
Aplicar su capacidad de discernimiento en forma equilibrada.
- Iniciativa  
Asumir una actitud y capacidad de respuesta ágil y efectiva.
- Imparcialidad  
Es decir no involucrarse en forma personal en lo hechos.
- Creatividad  
Ser propositivo e innovador en el desarrollo de su trabajo.

#### 3.2.5. ÉTICA

Es decir el auditor debe además de parecer mostrar el conjunto de normas de conducción que orientan sus valores y principios personales, ya que de ellos depende la transparencia de las acciones que de una u otra manera se traducen en hechos en el desarrollo profesional.

#### 3.2.6 RESPONSABILIDAD DEL EJERCICIO DE LA AUDITORIA

La ejecución de la auditoria de gestión puede recaer en las siguientes instancias:

- Auditores Internos
- Auditores externos
- Equipo combinado



El estudio de la investigación esta orientado al departamento de auditoria interna, por lo que se profundizara en los primeros.

El auditor interno juega un papel importante ya que se le considera confiable, leal y capaz de responder a retos, pero sobre todo que comparta la visión de la organización, esto es, que determine el campo de su trabajo con sentido institucional, característica muy apreciada por la alta dirección.

Para asegurar la efectividad de su intervención se deben ponderar las posibles ventajas y desventajas de asignarlo a esta tarea, entre las más relevantes se encuentran las siguientes:

- Ventajas

- Conocimiento profundo de la organización.
- Tener conciencia de la dinámica internacional
- Puede identificarse con el personal
- Compartir la cultura prevaleciente
- Encontrara menor resistencia al cambio
- Aceptación de los participantes
- Percepción de sentirse apoyado
- Conocimiento de los organismos de negociación internos
- Velocidad de respuestas a sus indicaciones
- Saber la responsabilidad de recursos que pueden destinarse al proyecto
- Conocimiento de la imagen de la organización

- Entender las expectativas de los clientes de acuerdo con el tipo de producto o servicio que ofrece la compañía.
  - Tranquilidad de poder negociar la entrega de reportes de avances y resultados.
- Desventajas
- Mayor subjetividad para analizar a la organización
  - Exceso de confianza en cuanto al empleo de recursos y tiempo de respuesta.
  - Expresión de mayor conformismo en los avances y resultados al partir de una percepción personal, no de parámetros competitivos.
  - Presión del compromiso de no afectar a sus compañeros o no afectarse en lo personal
  - Buscar el "lucimiento personal"
  - Tener preferencia por un área de estudio, unidad administrativa o persona
  - Conferir mas importancia a los medios que a los fines del estudio
  - Poder manejar los reportes de avance y resultados a su conveniencia
  - No contar con una visión completa de las necesidades de los clientes.

### 3.2.7 ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE AUDITORIA

La formación del equipo de auditoria tiene que realizarse de acuerdo con la naturaleza, el alcance, los objetivos y la estrategia de la auditoria, por lo que la organización de un equipo de auditoria requiere de un orden jerárquico que garantice el flujo de información de conformidad de la autoridad y responsabilidad asignados a todos y cada uno de los integrantes.

#### 3.2.7.1 ESTRUCTURA

la división del trabajo, de acuerdo con las funciones que tienen que cumplir, se lleva a cabo considerando los siguientes puestos:

- Coordinador general o Jefe del departamento.
- Supervisor o Encargado
- Asistentes

Las características, además de las señaladas anteriormente en los apartados anteriores, que deben poseer cada uno se pueden visualizar las siguientes:

COORDINADOR GENERAL	SUPERVISOR	ASISTENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia</li> <li>- Capacidad y un nivel de comportamiento acorde.</li> <li>- Confianza</li> <li>- Dominio de la técnica.</li> <li>- Espíritu de lucha</li> <li>- Creatividad</li> <li>- Actitud constructiva</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Ético y moral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad negociadora</li> <li>- Analítico</li> <li>- Motivador</li> <li>- Habilidad para hacer que las cosas sucedan bien.</li> <li>- Experiencia en auditoria</li> <li>- Acatar directrices</li> <li>- Conciliar enfoques y puntos de vista</li> <li>- Imprimir consistencia en las acciones en el programa de auditoria</li> <li>- Vigilar que las fases y tiempos cumplan los requisitos de auditoria</li> <li>- Recabar y resolver observaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prudente</li> <li>- Manifestar solidaridad</li> <li>- Ordenado</li> <li>- Mostrar objetividad</li> <li>- Ser preciso en sus observaciones</li> <li>- Ser cordial pero firme en sus decisiones</li> <li>- Disciplinado</li> <li>- Experiencia en auditoria</li> <li>- Acatar instrucciones</li> </ul>

### 3.2.7.2 FUNCIONES GENERALES

Entre las funciones generales que deben desempeñar el departamento de auditoria interna están:

- Estudiar la normatividad, misión, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo de la institución.

- Desarrollar el programa de trabajo de una auditoria.
- Definir objetivos, alcance y metodología para instrumentar la auditoria.
- Captar la información necesaria para evaluar la funcionabilidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
- Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
- Realizar hallazgos y obtener evidencias e incorporarlos a sus papeles de trabajo.
- Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y, en su caso globalizadoras.
- Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles.
- Revisar el flujo de datos y formas.
- Evaluar los registros contables y la información financiera.
- Mantener su nivel de actuación a través de la interacción y revisión continua de avances.
- Precisar los factores, indicadores y escalas de medición variables para evaluar la organización.

- Vigilar el cumplimiento de los criterios y unidades de medida establecidos.
- Diseñar y preparar reportes de avance e informes de la auditoria.

### 3.3 PROCESO DE LA AUDITORIA DE GESTION

La auditoria de gestión rompe con el esquema tradicional del proceso de auditoria, que comprendía únicamente tres fases, dicha auditoria agrega al trabajo del auditor dos nuevos componentes tal como se observa a continuación:

#### 3.3.1 FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Es la primera actividad que deberá realizar el equipo de auditoria y está dirigida a obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve referente a los siguientes aspectos:

##### A) Antecedentes

- Filosofía de la organización
- Cambios de los objetivos iniciales
- Principales propietarios
- Principales clientes, entre otros.

##### B) Organización

- Organigrama especificando puestos y nombres de los encargados, funcionarios

- Manuales de descripción de puestos, políticas y procedimientos, entre otros.

C) Operaciones.

- Principales actividades
- Principales procedimientos, entre otros.

D) Resultados

- Análisis y tendencias según informes financieros
- Análisis y tendencias de informes de operación.
- Análisis y tendencias de informes técnicos.

### 3.3.1.1 OBJETIVO DE LA FASE

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.<sup>28</sup>

### 3.3.1.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN ESTA FASE

a. Visita de observación a la entidad.

Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.<sup>29</sup>

b. Revisión de documentos.

---

<sup>28</sup> Manual de Auditoría de Gestión tercera parte-Auditoría de Gestión-Metodología, Pág. 2

<sup>29</sup> Manual de Auditoría de Gestión tercera parte-Auditoría de Gestión-Metodología, Pág. 2

Revisión y recopilación de información y documentación básica para actualizar los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditoria. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión completo de la Entidad sobre:

1. La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
2. La actividad principal, como por ejemplo a la empresa comercial le interesa: puntos de comercialización; sus principales proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve, las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; entre otros.
3. La situación financiera, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, entre otros.
4. De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo, actitudes no congruentes con objetivos trazados, el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.

- Determinar indicadores

Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus



operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.<sup>30</sup>

- Elaborar el análisis del FODA

Detectar las fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.<sup>31</sup>

- Evaluación de la estructura de control interno

Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoria. Dependiendo de la naturaleza de la entidad, magnitud, complejidad y diversidad de sus operaciones, podrá identificarse a mas de los componentes a sus correspondientes sub-componentes.

Existen tres métodos principales para realizar el examen de control interno:

---

<sup>30</sup> Manual de Auditoria de Gestión tercera parte-Auditoria de Gestión-Metodología, Pág. 2

<sup>31</sup> Manual de Auditoria de Gestión tercera parte-Auditoria de Gestión-Metodología, Pág. 3

1. Método descriptivo.

El cual relaciona las diversas características del control interno clasificadas por actividad, departamento, funcionarios y empleados, o registros de contabilidad que intervienen en el sistema.

2. Método grafico:

Consiste en presentar objetivamente la organización de la entidad y los procedimientos que tienen en sus departamentos o actividades, o bien preparar graficas combinadas de organización y procedimientos.

3. Método de cuestionario:

Los cuales plantean las cuestiones que usualmente constituyen los aspectos básicos del control interno, estos se desarrollan en forma de listas o preguntas que posteriormente se contestan en las oficinas de la entidad en presencia de las medidas de control realmente en vigor. Deben contener preguntas objetivas, claras y concretas, buscando que la respuesta sea positiva, caso contrario justificará un comentario o recomendación al sistema de control interno.

La evaluación del control interno debe ser más amplia en las primeras auditorias.

- Definición de objetivo y estrategia de auditoria.

Esto implica el diseño de una estrategia general para entender la forma en que conducen sus actividades y operaciones, con el objeto de evaluar la importancia de los objetivos de auditoria probables y la factibilidad de lograrlos. Durante esta etapa se obtendrá información sobre: Los fines, objetivos y metas; los recursos autorizados; los sistemas y controles gerenciales; la importancia de la auditoria y necesidades de los usuarios del informe; El seguimiento de medidas correctivas de auditorias anteriores; las fuentes de información para la planificación del trabajo.

#### 3.3.1.3 PRODUCTOS RESULTANTES DE LA FASE I

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivos y estrategia general de la auditoria

#### 3.3.2 FASE II PLANIFICACIÓN

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar.<sup>32</sup>

##### 3.3.2.1 OBJETIVO DE LA FASE

---

<sup>32</sup> Manual de Auditoria de Gestión tercera parte-Auditoria de Gestión-Metodología, Pág. 12

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoria, los responsables, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoria esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la Entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.<sup>33</sup>

#### 3.3.2.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN ESTA FASE

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

- Análisis información y documentación

Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad

---

<sup>33</sup> Manual de Auditoria de Gestión tercera parte-Auditoria de Gestión-Metodología, Pág. 12

principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.<sup>34</sup>

En esta etapa el auditor debe llevar a cabo las tareas siguientes:

1. Confirmación y análisis de la información obtenida en la etapa anterior. Debe comprobarse la veracidad de la información acumulada en torno a la entidad, así como su aplicación efectiva, utilizando procedimientos tales como:

- Confirmación de programas o sistemas.
- Confrontación entre los propósitos de la entidad,
- Confirmación de la utilización de los recursos en actividades propias de la entidad,

2. Protección de activos y recursos.

3. Confirmación del entendimiento de las estrategias y los procedimientos operativos, así como de los sistemas y controles gerenciales más importantes.

4. Identificación de cualquier debilidad significativa en los procedimientos gerenciales.

5. Revisión de los sistemas e informes sobre medición de rendimiento, incluyendo los informes de evaluación de resultados del programa.

---

<sup>34</sup> Manual de Auditoría de Gestión tercera parte-Auditoría de Gestión-Metodología, Pág. 12

- Evaluación de control interno por componentes

Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de "Ejecución"; a base de los resultados de esta evaluación el auditor interno determinará la naturaleza y alcance del examen, confirmará la estimación de los requerimientos de personal, programará su trabajo, preparará los programas específicos de la siguiente fase y fijará los plazos para concluir la auditoria y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, la integridad y los valores éticos, la asignación adecuada de autoridad y responsabilidad teniendo en cuenta el principio de subsidiariedad, la estructura organizacional y las políticas de administración de recursos humanos. El auditor debe tener suficiente conocimiento del ambiente de control interno para comprender la actitud y las acciones adoptadas por la gerencia y alta dirección de la entidad, con respecto a los controles y su efecto colectivo. los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoria que son:

104

A. Inherente (posibilidad de errores e irregularidades);

B. De Control (procedimientos de control y auditoria que no prevenga o detecte); y

C. De Detección (procedimientos de auditoria no suficientes para descubrirlos)

Los resultados obtenidos servirán para:

- Planificar la auditoria de gestión;
- Preparar un informe sobre el control interno.

- Elaboración Plan y Programas de auditoria

Con base a la fase anterior y los primeros pasos descritos de esta fase, se preparará un Memorando de Planificación, este documento es elaborado por el auditor, y es aprobado por el nivel gerencial correspondiente. Tiene como propósito, comunicar a los niveles gerenciales del organismo superior de control, en los casos en que sea aplicable, un mayor conocimiento y comprensión de la entidad, programa o actividad a ser examinada, sus áreas más importantes, los sistemas y controles administrativos aplicables; y lograr el apoyo necesario en cuanto a la importancia de los aspectos seleccionados como asuntos importantes para ser incluidos en el plan de auditoria. Este contendrá los requisitos mínimos señalados en el modelo presentado en el punto 3.3, además, implicara la elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la

comprobación de las 3 "E" (Economía, Eficiencia y Eficacia), por cada rubro o actividad a examinarse.

#### 3.3.2.3 PRODUCTOS RESULTANTES DE LA FASE II

- Memorando de Planificación
- Programas de Auditoria para cada componente (proyecto, programa o actividad)

#### 3.3.3 FASE III EJECUCIÓN

En esta etapa, se ejecuta propiamente la auditoria, se determinan los hallazgos y se obtiene la evidencia necesaria en cantidad y calidad (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoria y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

##### 3.3.3.1 OBJETIVO DE LA FASE

Aplicación de los procedimientos de auditoria a las áreas determinadas de mayor riesgo con la finalidad de obtener la evidencia suficiente que respalde las conclusiones sobre las observaciones vertidas por el auditor. 106



### 3.3.3.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN ESTA FASE

Las tareas típicas de esta fase son:

- Aplicación de programas

Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, computo, investigación y confirmación, procedimientos analíticos, adicionalmente mediante la utilización de:

A. Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.<sup>35</sup>

B. Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, organismos internacionales y otros.<sup>36</sup>

- Preparación de papeles de trabajo

Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de lo:

---

<sup>35</sup> Manual de Auditoría de Gestión tercera parte-Auditoría de Gestión-Metodología, Pág. 33

<sup>36</sup> Manual de Auditoría de Gestión tercera parte-Auditoría de Gestión-Metodología, Pág. 33

programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.<sup>37</sup>

- Hojas resumen hallazgos por componente

Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.

- Definición de la estructura del informe.

Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados; igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.<sup>38</sup>

### 3.3.3.3 PRODUCTOS RESULTANTES DE LA FASE III

- A. Papeles de trabajo

- B. Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

---

<sup>37</sup> Manual de Auditoría de Gestión tercera parte-Auditoría de Gestión-Metodología, Pág. 33

<sup>38</sup> Manual de Auditoría de Gestión tercera parte-Auditoría de Gestión-Metodología, Pág. 34

### 3.3.4 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoria de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorias, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoria de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.<sup>39</sup>

#### 3.3.4.1 OBJETIVO DE LA FASE

Desarrollar el adecuado señalamiento de los hallazgos determinados durante el trabajo de auditoria a los responsables interesados para poner en práctica las recomendaciones emitidas y mejorar el desempeño de las actividades, programas, proyectos de la entidad.

#### 3.3.4.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN ESTA FASE

---

<sup>39</sup> Manual de Auditoria de Gestión tercera parte-Auditoria de Gestión- Metodología, Pág. 48

En esta fase, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

- Redacción Borrador de Informe

Redacción del informe de auditoria, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.<sup>40</sup>

- Conferencia final para lectura de informe

Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoria de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es necesario que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar, ampliar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; y también, permitir que expresen sus puntos de vista.

- Emisión informe final

Emisión y distribución de informe final; una vez discutidas y sustentadas las deficiencias determinadas de la gestión de la compañía, se procederá a presentar el informe final a los directivos de la organización y a las personas responsables de la gestión.

---

<sup>40</sup> Manual de Auditoria de Gestión tercera parte-Auditoria de Gestión-Metodología, Pág. 48

#### 3.3.4.3 PRODUCTOS RESULTANTES DE LA FASE IV

- Informe de Auditoria, síntesis del informe.
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoria.

#### 3.3.5 FASE V SEGUIMIENTO

Esta fase es el control de calidad posterior sobre el contenido de lo expresado en el informe de auditoria para observar y evaluar el mejoramiento de las desviaciones señaladas o si continúan sin corrección alguna.

##### 3.3.5.1 OBJETIVO DE LA FASE

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoria de gestión realizada, los auditores internos que ejecutaron la auditoria, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

##### 3.3.5.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN ESTA FASE

Los Auditores efectuarán el seguimiento en la entidad con el siguiente propósito:

- De hallazgos y recomendaciones al término de la auditoria.

Para comprobar hasta que punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.<sup>41</sup>

- Recomprobación después de uno o dos trimestres.

De acuerdo al grado de deterioro de la eficiencia, eficacia y economía; y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación entre uno y dos trimestres de haberse concluido la auditoría.

- Determinación de responsabilidades.

Determinación de responsabilidades por los resultados obtenidos y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación.

### 3.3.5.3 PRODUCTOS RESULTANTES DE LA FASE V

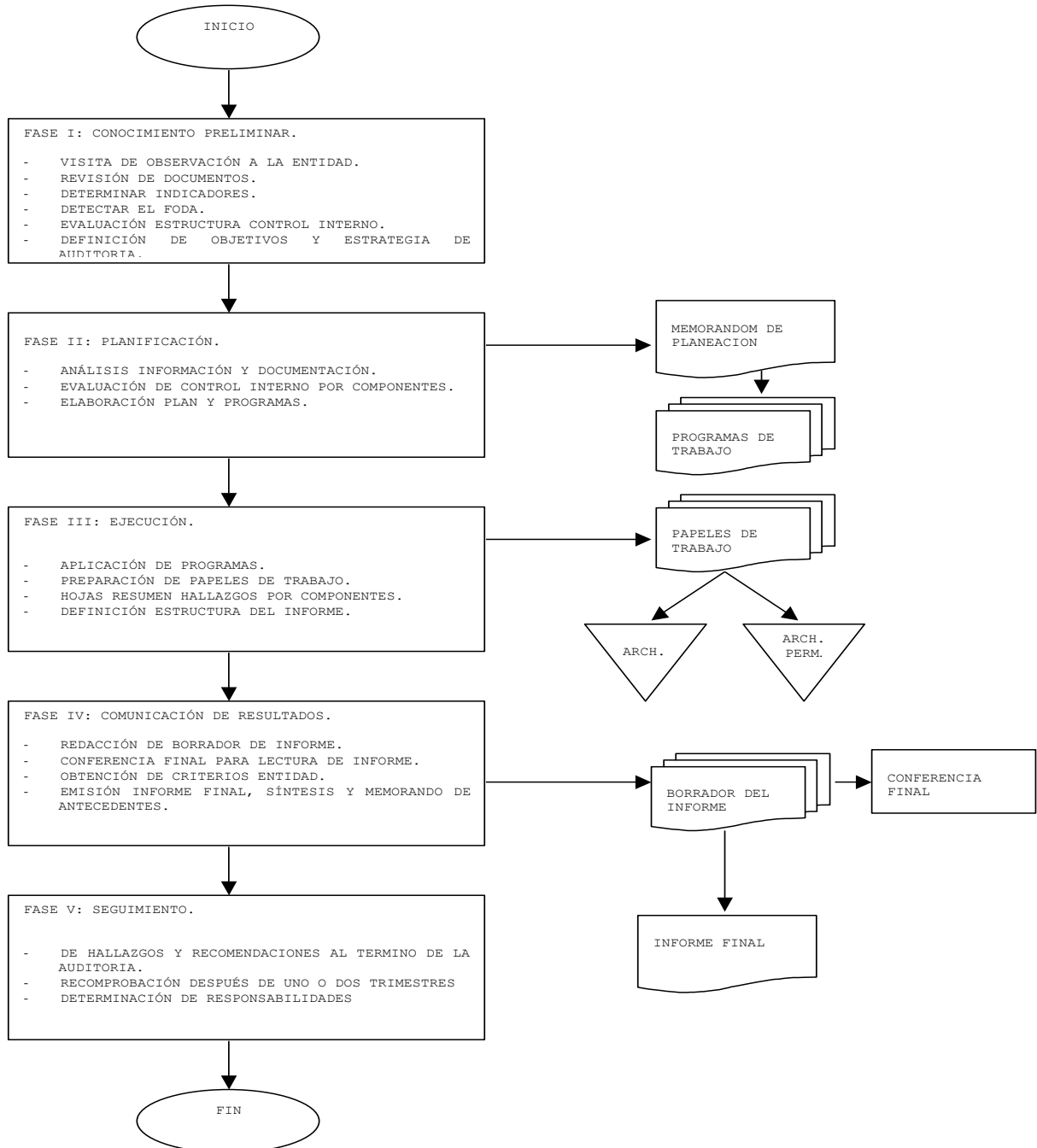
- Documentación que refleje el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas. 112
- Comunicación de la determinación de responsabilidades
- Papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento.

---

<sup>41</sup> Manual de Auditoría de Gestión tercera parte-Auditoría de Gestión-Metodología, Pág. 52

### 3.3.6 ESTRUCTURA DEL PROCESO DE AUDITORIA DE GESTION

(Fuente: Manual de Auditoría de Gestión Tercera parte- Auditoría de Gestión-Metodología)



### 3.4 MODELO DE MEMORANDO DE PLANIFICACION PARA LA AUDITORIA DE GESTION

En la auditoria de gestion, al igual que otras auditorias es necesario planificar el trabajo a desarrollar. Esto requiere que el auditor en conjunto con su equipo elabore un memorando de planificación, este varia de acuerdo al criterio del auditor y a la complejidad y necesidad de la entidad.

A continuación se presenta un modelo con los requisitos minimos que deben incluirse al momento de preparar la planificación de la auditoria:

MEMORANDO DE PLANIFICACION PARA LA AUDITORIA DE GESTION	
Entidad:	
Auditoria de Gestión a:	Periodo:
Preparado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
OBJETIVO DE LA AUDITORIA	
Objetivo General	
Objetivos Especificos	
INFORMACION GENERAL DE LA ENTIDAD	
- Mision	
- Vision	
- Historia	
- Legislacion aplicable	
- Objetivo de la gestion	
- Actividades principales	



- Estructura organica
- Financiamiento
- Principales Fuerzas y debilidades
- Principales oportunidades y amenazas
- Componentes del control interno.
- Sistema de informacion administrativo-contable.

ENFOQUE DE LA AUDITORIA:

- Auditoria Gerencial-Operativa y de Resultados.
- Auditoria orientada hacia la eficacia en el logro de los objetivos y actividades.
- Auditoria orientada hacia la eficiencia y economia en el uso de recursos.
- Auditoria orientada hacia el grado de satisfaccion de las necesidades de los usuarios.

ALCANCE DE LA AUDITORIA

(Identificacion de los componentes con su correspondiente periodo a examinar).

INDICADORES DE GESTION:

- Indicadores de Rendimiento.
- Indicadores de Productividad.
- Indicadores de Efectividad.
- Indicadores de Eficiencia.
- Indicadores de Economia.
- Indicadores Financieros.

NOTA: Aquí se debera señalar si existen o no en la entidad auditada los indicadores mencionados, en caso de no existir, es necesario esboce los indicadores con sus lineamientos generales que espera proponer el equipo de auditoria interna de la

empresa.
<p>INFORME DE DEFICIENCIAS DEL CONTROL INTERNO</p> <p>Nota: sobre la estructura y por cada componente a examinarse, tanto de los auditores como obtenidos por cada uno de los especialistas, para aquellas areas en que se requiera su asistencia.</p>
DETERMINACION DE LAS PRINCIPALES AREAS CRITICAS
CALIFICACION DE LOS FACTORES DE RIESGO DE LA AUDITORIA
ESTIMACION DEL RIESGO DE AUDITORIA
GRADO DE CONFIANZA PROGRAMADO Y CONTROLES CLAVES DE EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA.
PROGRAMAS DE AUDITORIA PARA LAS AREAS A EVALUAR
<p>ADMINISTRACION DEL TRABAJO DE LA AUDITORIA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuesta de personal y tiempo.</li> <li>- Cronograma de Actividades.</li> <li>- Presupuesto y control de tiempo.</li> </ul>

### 3.5 EVALUACION DE LAS AREAS CRITICAS

El trabajo de la auditoria de gestion no solo se basa en señalar cuales podrian ser las areas criticas de la empresa, ademas de investigar las causas que originan las fallas, con el proposito de proporcionar alternativas de solucion a las mismas;

esto implica que el auditor debe efectuar un analisis a cada area de la compañía para detectar su origen, y asi tener un criterio mas amplio para proponer una solucion factible a la empresa, que tienda a eliminar las deficiencias, mejorar los procedimientos y controles operativos, entre otros, optimizando el uso de los recursos.

Ver en anexo No. 3 donde se detallan las características esenciales y necesarias para una adecuada evaluación.

### 3.5.1 ESCALAS DE MEDICION

El empleo de escalas de medicion en la auditoria de gestion representa un recurso que complementa el proceso de evaluacion en su conjunto, en la medida que permite valorar el comportamiento de los indicadores, interrelacionandolos con puntuaciones o porcentajes, atendiendo al peso asignado a cada una de ellas en funcion de las características de la organización que se audite.

Definicion:

"Son una caracterizacion de los objetos a medir a travez de una variable cuantitativa y una cualitativa"<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Franklin F., Enrique Benjamín, Auditoria Administrativa, Editorial Mc Graw Hill 2004, Pag.152

Cualquiera que sea la escala que se decida utilizar, debe de cumplir con dos propiedades basicas inherentes a un instrumento de medicion: confiabilidad y validez.

- Confiabilidad: se refiere a su capacidad para proporsionar resultados iguales.
- Validez: corresponde al grado en que una escala mide efectivamente aquello que se propone medir.

### 3.5.1.2 TIPOS DE ESCALAS

Existen una serie de escalas conocidas por su utilidad en la medicion de actitudes, pero que también se aplican en la medicion de otras variables. Las escalas más utilizadas son:

1. ESCALA ORDINAL O DE LIKERT: es un tipo de escala de medicion unidireccional, que consiste en una serie de juicios que se presentan al entrevistado, Ver ejemplo de sta escala en Anexo No.4.
2. ESCALA DE INTERVALOS IGUALES: en este tipo de escalas, el punto inicial representa una opinión extrema, ya sea favorable o desfavorable; los puntos intermedios, una opinion neutra; y el punto final; la opinion favorable o desfavorable contraria a la inicial.

Ver ejemplo de sta escala en Anexo No.4

3. ESCALA DE DIFERENCIAL SEMANTICO: mide el significado que mide la sentencia, pregunta u objeto para el entrevistado. Aquí la escala tiene un par de adjetivos que son bipolares, lo que muestra al individuo que hace la elección dos alternativas de juicio. Ver ejemplo de esta escala en Anexo No.4
4. OTRAS ESCALAS Y MATRICES: existe un sinnúmero de escalas de aplicación en las ciencias sociales, primordialmente; sin embargo, se pueden utilizar otras opciones que nos permiten manejar la información eficazmente. Ver ejemplo de esta escala en Anexo No.4.

### 3.6 DETERMINACION DE ÁREAS CRÍTICAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.

Una vez efectuada la evaluación de toda la estructura administrativa se entran a definir sumariamente cuales son las debilidades y fortalezas de la organización y se confrontan con las amenazas y oportunidades que define el medio ambiente. Toda la información recogida en las etapas anteriores se debe de condensar a través de una herramienta SIMPLIFICADORA como son las MATRICES DE EVALUACION DEL SECTOR EXTERNO Y EVALUACION DEL FACTOR INTERNO.

Estas matrices no son otra cosa que una forma de organizar los diferentes componentes del medio ambiente y de la estructura administrativa interna, evaluados cualitativamente en la etapa anterior y a lo cual se añade una valorización cuantitativa, según el siguiente criterio:

Cada elemento se valora de 1 a 10 según las características de cumplimiento con ciertos estándares de calidad, considerándose que las calificaciones de 1 a 2 las mas bajas en una escala corresponden a una AMENAZA (si es del medio ambiente).

De 3 a 7 se consideran elementos o áreas no criticas sino neutras, los puntajes 8, 9 y 10 se catalogan como una OPORTUNIDAD (si es un elemento del factor externo) o una FORTALEZA (si es un elemento del factor interno).

Los componentes se ponderan según la importancia que tengan para la organización, según su misión y sus objetivos, su ciclo de vida y la de sus productos, etc.

Ver ejemplo en Anexo 5.

### 3.7 EVALUACION DE INDICADORES POR ÁREAS.

“Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por 121

solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

A travez de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algun componente o de la relacion entre componentes.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relacion con necesidades específicas.

Se tienen indicadores de primer orden que corresponden a razones numericas entre dos o mas variables; si el indicador esta subordinado a otro, sera de segundo orden.

Es conveniente contar con varios indicadores para garantizar la exactitud de la medicion, sin demeritar la sintesis de la informacion que conllevan.

Por cada aspecto que se esta evaluando es recomendable definir un maximo de 15 a 20 indicadores"<sup>43</sup>.

### 3.7.1 CARACTERISTICAS QUE DEBE REUNIR UN INDICADOR

---

<sup>43</sup> Franklin F., Enrique Benjamín, Auditoria Administrativa, Editorial Mc Graw Hill 2004, Pág. 94

“Para que los indicadores sean efectivos, deben de reunir los mismas características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible de medir.
- Conducir facilmente informacion de una parte a otra.
- Ser altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de cesgo estadistico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en realacion a su costo - beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Utilizable con otros indicadores.
- Tener presicion matematica en los indicadores cuantitativos.
- Presicion conceptual en los indicadores cualitativos”<sup>44</sup>.

Ver Anexo No. 6 donde se describen cuales pueden ser los indicadores que se aplicarian dependiendo del area a evaluar y del criterio del auditor.

### 3.8 EL INFORME.

El auditor interno deberá presentar a la gerencia general y al Consejo Directivo u Órgano Superior de Gobierno informe sobre

---

<sup>44</sup> Franklin F., Enrique Benjamín, Auditoria Administrativa, Editorial Mc Graw Hill 2004, Pág.95



sus actividades en forma anual o con la frecuencia que sea necesaria, estos deben de incluir aquellos hallazgos importantes provenientes de la auditoria y que a juicio del auditor interno, puedan afectar en forma adversa a la organización, así como las respectivas recomendaciones, una vez examinados estos hallazgos el auditor en coordinación con la gerencia, deberá informar al Consejo Directivo aquellos hallazgos que resulten más significativos, que se hubiesen resuelto satisfactoriamente o no previamente.

Para divulgar los resultados provenientes del desarrollo de la auditoria, el auditor podrá utilizar los tipos de informe de acuerdo a cada situación.

### 3.8.1 TIPOS DE INFORMES

#### 3.8.1.1 INFORMES EVENTUALES

"Emitidos sobre errores, incumplimiento de leyes, irregularidades, o desviaciones significativas del control interno, que se encuentre en el desarrollo del trabajo; así como las recomendaciones que estime pertinentes con relación a las diferentes situaciones observadas a fin de adoptar las medidas a que haya lugar."<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Belkis Valero, A. Propuesta para mejorar el cumplimiento de las observaciones y recomendaciones establecidas en los informes, Pág. 37

### 3.8.1.2 INFORMES INTERMEDIOS

Este tipo de informes pueden emitirse con la periodicidad que se requiera, es decir, por ejemplo trimestral o semestralmente, con indicación del trabajo desarrollado y los resultados obtenidos, indicando los procedimientos de auditoria aplicados en cada una de las áreas auditadas con sus deficiencias importantes en los controles internos, incumplimiento de leyes y regulaciones o para proponer sugerencias y recomendaciones.

Los informes intermedios pueden ser fruto de la comunicación de la culminación de un trabajo en un área o sección de la compañía.

Los informes eventuales y los informes intermedios son muy variados en su estructura y contenido ya que dependen de las circunstancias en las que sean elaborados, y del juicio del auditor.

### 3.8.1.3 INFORME FINAL

“La culminación de la auditoria de gestión es un informe final con su dictamen u opinión y conclusiones sobre: los estados financieros básicos; lo adecuado del control interno; el cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y

estatutarias; la gestión de los administradores; y la concordancia entre la información adicional presentada por los administradores, si la hubiere.”<sup>46</sup>

El modelo del informe y la redacción de las conclusiones variarán de acuerdo con las circunstancias.

#### 3.8.1.4 ESTRUCTURA DEL INFORME

Carátula Índice Carta de Presentación
Enfoque de la auditoría Motivo Objetivo Alcance Enfoque Componentes auditados Indicadores utilizados
Información de la entidad Misión Visión Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas Base Legal Estructura orgánica Objetivo o fin principal Financiamiento

---

<sup>46</sup> Belkis Valero, A. Propuesta para mejorar el cumplimiento de las observaciones y recomendaciones establecidas en los informes, Pág.38

Funcionarios Principales
<p>Resultados generales</p> <p>Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, entre otros.</p>
<p>Resultados específicos por componente</p> <p>Presentación por cada uno de los componentes (A,B,C,D, etc.) y/o sub-componentes, lo siguiente:</p> <p>a) Comentarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobre aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y de resultados, que determinen el grado de cumplimiento de la eficacia, eficiencia y economía, teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa;</li> <li>- Sobre las deficiencias determinando la condición, criterio, efecto y causa; también cuantificando los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes, daños materiales producido.</li> </ul> <p>b) Conclusiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conclusión del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial - operativa y sus resultados, así como del cumplimiento de la eficacia, eficiencia y economía.</li> <li>- Conclusión del auditor sobre el efecto económico y social producido por los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general; y a las causas y condiciones que incidieron en el incumplimiento de la eficacia, eficiencia y economía.</li> </ul> <p>c) Recomendaciones.-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constructivas y prácticas proponiendo mejoras relacionadas con la gestión de la Entidad auditada, para que emplee sus recursos de manera eficiente y económica, se realicen con eficiencia sus</li> </ul>

actividades o funciones; ofrezca bienes, obras o servicios de calidad con la oportunidad y a un costo accesible al usuario; y que permita obtener resultados favorables en su impacto.

### 3.9 PAPELES DE TRABAJO

#### 3.9.1 DEFINICION

Representan la evidencia mas importante para respaldo del informe de auditoria, en estos se recopila la informacion y el analisis realizado para sustentar los hallazgos de auditorias y recomendaciones que se haran.

#### 3.9.2 IMPORTANCIA

- Constituyen la prueba del trabajo realizado.
- Fundamentan la opinión o informe que emite el auditor
- Son una fuente de aclaración o ampliación de información
- Califican la calidad y el avance de la planeación de la auditoria

#### 3.9.3 OBJETIVOS

- facilitar la preparacion del informe para la direccion de la empresa examinada.

- Contener la evidencia del alcance de los procedimientos empleados.
- Ser prueba evidente del cuidado y diligencia profesional del auditor.
- Proporcionar información objetiva respecto a deficiencias, debilidades o aspectos positivos detectados durante el examen.
- Ser fácilmente utilizados para coordinar y organizar distintas fases del estudio de gestión.
- Ser utilizados como guía y fuentes de información para futuras auditorías.

#### 3.9.4 FUNCIONES

Los papeles de trabajo de auditoría generalmente sirven para:

- a) Proporcionar la evidencia principal que respalde el informe de los auditores internos.
- b) Auxiliar en la planeación, desarrollo y supervisión de las auditorías.
- c) Documentar si los objetivos de la auditoría fueron logrados.
- d) Facilitar la supervisión por parte de otros auditores o revisores.

- e) Proporcionar bases para evaluar el programa de calidad del departamento de auditoria interna.
- f) Proporcionar apoyos documentales en tales circunstancias como: reclamaciones de seguros, casos de fraude y demandas judiciales.
- g) Auxiliar en el desarrollo profesional del cuerpo de auditores internos.

### 3.9.5 FORMA Y CONTENIDO

#### 3.9.5.1 FORMA

Los papeles de trabajo pueden ser en la forma de datos almacenados en papel, película, medios electrónicos, u otros medios. Y pueden ser catalogados como archivos permanentes o como archivos de seguimiento de auditoria.

#### 3.9.5.2 CONTENIDO

La organización, diseño y contenido de los papeles de trabajo dependerá de la naturaleza de la auditoria a realizar; sin embargo, los papeles de trabajo deberán documentar los siguientes aspectos del proceso de auditoria:

- Planeación
- Examen y evaluación respecto a lo adecuado y efectivo del sistema de control interno.

- Los procedimientos de auditoria aplicados, la información contenida y las conclusiones alcanzadas.
- Supervisión y revisión.
- Información
- Seguimiento

Los papeles de trabajo regularmente incluyen:

- Información referente a la estructura organizacional de la entidad.
- Extractos o copias de documentos legales importantes, convenios, y minutas.
- Información concerniente a la industria, entorno económico y entorno legislativo dentro de los que opera la entidad.
- Información relativa a las políticas financieras y operativas.
- Evidencia del proceso de planeación incluyendo programas de auditoria y cualesquier cambios al respecto.
- Evidencia de la comprensión del auditor de los sistemas de contabilidad y de control interno (cuestionarios diagramas de flujo, lista de prueba y narrativas)
- Evidencia de evaluaciones de los riesgos inherentes y de control y cualesquiera revisiones al respecto.



- Evidencia de la consideración del auditor del trabajo de auditoria interna y las conclusiones alcanzadas.
- Análisis de transacciones y balances.
- Análisis de tendencias e índices importantes.
- Un registro de la naturaleza, tiempos, y grado de los procedimientos de auditoria desempeñados y de los resultados de dichos procedimientos.
- Evidencia de que el trabajo desempeñado por los auxiliares fue supervisado y revisado.
- Una indicación sobre quién desempeñó los procedimientos de auditoria y cuándo fueron desempeñados.
- Copias de comunicaciones con otros auditores, expertos y otras terceras partes.
- Copias de cartas o notas referentes a asuntos de auditoria comunicados a, o discutidos con la entidad, incluyendo los términos del trabajo y las debilidades sustanciales en control interno.
- Cartas de representación y confirmación de la entidad.
- Conclusiones alcanzadas por el auditor concernientes a aspectos importantes de la auditoria, incluyendo cómo se resolvieron los asuntos excepcionales o inusuales, si los hay, revelados por los procedimientos del auditor.
- Copias de los estados financieros y dictamen del auditor.

- Detalles de procedimientos aplicados respecto de componentes cuyos estados financieros sean auditados por otro auditor.

### 3.9.6 ORGANIZACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO.

Los papeles de trabajo elaborados por el auditor y sus colaboradores, deberán ser protegidos, controlados, clasificados y archivados, de tal manera que exista seguridad de su salvaguarda y fácil acceso cuando sean requeridos. Además los papeles de trabajo deberán clasificarse de acuerdo a su uso, vigencia e importancia, dicha clasificación es la siguiente:

#### A) Archivo Permanente

Tiene como objetivo reunir los datos de naturaleza histórica o continua relativos a la presente auditoría. Estos archivos proporcionan una fuente conveniente de información sobre la auditoría que es de interés continuo de un año a otro. Deberá estar encabezado con un índice de contenido del mismo, el cual podría ser el siguiente:

- A. Antecedentes del negocio.
- B. Descripción del sistema de información.
- C. Acuerdos financieros.
- D. Indicadores de Gestión.
- E. Correspondencia enviada a la gerencia.

- F. Correspondencia recibida de la gerencia.
- G. Informes de auditoria de gestion de la compañía.
- H. Resumen de observaciones y recomendaciones efectuadas a la gerencia.
- I. Resúmenes de actas.
- J. Contratos relevantes.
- K. Miscelaneos.

B) Archivo Corriente

Incluyen todos los documentos de trabajo aplicables al año que se está auditando. Los tipos de información que se incluyen en el archivo presente son: programas de auditoria, información general, balanza de comprobación de trabajo, y cédulas de apoyo. El índice para este legajo es el siguiente:

- Planeacion de la auditoria.
- AA. Presupuesto de auditoria.
- BB. Equipo de auditoria.
- CC. Planificacion global de recursos.
- DD. Plan de entrevistas.
- EE. Areas criticas definidas.
- FF. Objetivos de auditoria.
- GG. Criterios de rendimiento.

HH. Programas de auditoria.

Analisis de Estados Financieros.

II. Analisis de Estados Financieros.

JJ. Analisis del punto de equilibrio.

KK. Informes de gestion.

LL. Calculos de indicadores de gestion.

Auditoria de gesrion de las areas criticas.

MM. Finanzas.

NN. Mercadeo y Ventas.

OO. Inventarios.

PP. Procesamiento de datos.

QQ. Creditos y cobros.

RR. Compras.

SS. Recursos humanos.

TT. Otras areas criticas.

c) Archivo Administrativo

Brindar una vision global de la ejecucion y finalizacion de la auditoria, resumen las conclusiones y decisiones significativas alcanzadas durante el examen; el contenido de este archivo es el siguiente:

10. Plan de auditoria y presupuesto.

20. Resumen del tiempo de auditoria.
30. Personal asignado.
40. Conclusiones, recomendaciones y opiniones del ente auditado.
50. Hechos posteriores.
60. Modificaciones relevantes en el negocio.
70. Limitaciones en el alcance.
80. Informes de auditoria.
90. Informes de la gestion de la compañía.
100. Debilidades y Fortalezas.
110. Amenazas y oportunidades.

### 3.10 PROBLEMAS DETECTABLES EN UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

1. Procesos operativos obsoletos.
2. Recursos ociosos o faltantes.
3. Deficiente calidad en los recursos empleados.
4. Tareas faltantes, tendientes a mejorar procesos.
5. Falta de estándares.
6. Demoras o atrasos en procesos entregas o envíos de pedidos.
7. Deficientes sistemas de información.
8. Deficiencia en el cumplimiento de los objetivos.
9. Controles defectuosos.

### 3.11 BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DE LA AUDITORIA INTERNA CON ENFOQUE DE AUDITORIA DE GESTION.

Una organización que se caracterize por gerenciarse bajo el modelo de gestión, optimiza la utilización de los recursos, logra incrementar sustancialmente los niveles de competitividad al readecuar su estructura interna e integrarla bajo los indicadores de medición de desempeño, de lo anterior se pueden derivar los siguientes beneficios:

- Garantiza que las operaciones de la empresa sean dirigidas donde se ejecutan convirtiendo a los usuarios en responsables de los resultados, bajo criterios y esquemas organizacionales que permitan la eficiente toma de decisiones.
- Determinar las actividades del proceso que generan un valor agregado a los productos.
- Eliminar las actividades que no proporcionan valor al producto.
- Transformar sistemas ineficientes en esquemas nuevos de trabajo que permitan el mejoramiento continuo.
- Estadarización de las operaciones.
- Posibilitar que la dirección de la empresa disponga de mas tiempo para planificar en el futuro.

- Eficiente visión para determinar objetivos a corto y largo plazo.
- Incremento de la rentabilidad y reducción de pérdidas.
- Efectiva toma de decisiones estratégicas y tácticas.
- Eliminar las causas que generan problemas, entendidos estos como resultados indeseados en una operación.
- Lograr los objetivos asignados a cada area de la empresa mediante la aplicación del ciclo planear, hacer, verificar, actuar.
- Buscar el control de las operaciones basadas en el establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares.
- Definir las especificaciones de proyectos (estándares de calidad) y procedimientos de operacion.
- Reducir la variabilidad de las operaciones, entendiendo que esta se da debido a los cambios permanentes en los medios que interactuan para generar buenos o malos efectos.

## CAPITULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES.

Tomando como base la información proveniente de la población encuestada, puede concluirse lo siguiente:

- Hoy en día, los gerentes y propietarios de las empresas comerciales requieren de servicios que les garanticen adecuados sistemas de control, uniformidad en los procesos operativos y sobre todo competitividad en el mercado, considerando que la auditoria de estados financieros se limita a verificar la razonabilidad respecto a las cifras proporcionadas en los mismos, el empresario se ve en la necesidad de una herramienta como la auditoria interna con enfoque de auditoria de gestión.
- Tanto empresarios como profesionales contables tienen poca experiencia en la aplicación de la auditoria interna con enfoque de auditoria de gestión, esto tiene como resultado que el empresario desconozca las ventajas ofrecidas por este tipo de auditoria.



- El presente documento contiene una serie de programas, encuestas, cédulas y formatos que servirán de guía para la ejecución de la auditoría interna con enfoque de gestión, estos se encuentran orientados hacia las empresas comerciales y debido a su diversificación no es posible estandarizarlos, por tal motivo es probable que para cada empresa evaluada sea necesario readecuarlos en base a las necesidades de cada empresa.
- La auditoría de gestión es una herramienta que le permite al auditor evaluar el cumplimiento de objetivos y metas trazados por la entidad, así como detectar deficiencias y hacer las recomendaciones oportunamente a las áreas que requieren mayor control.
- Se determinó mediante el desarrollo de la investigación que la empresa comercial del área metropolitana de San Salvador no recibe los servicios de auditoría de gestión; ya que la mayoría desconoce de los beneficios que brinda este tipo de servicios, sin embargo, existe mucho interés en conocer este tipo de examen sobre todo porque agregaría mayor eficiencia a los procesos de cada área además de proporcionar una eficaz herramienta de control para los responsables de la gestión de los recursos de cada empresa.

- La auditoría de gestión como herramienta de apoyo al departamento de auditoría interna actúa como instrumento de evaluación del desempeño empresarial y brinda ayuda a las compañías para enfocarse en organización dirigida al rendimiento de resultados.
- La auditoría de gestión como instrumento de evaluación de gestión enfoca sus esfuerzos a orientar a las autoridades superiores del mando en una compañía a asumir una actitud y responsabilidad en el rediseño de una organización que logre la eficiencia, eficacia y economía.

## 4.2 RECOMENDACIONES

Como producto de esta investigación surgen criterios que se traducen en recomendaciones que son las que representan la visión con la que el investigador contribuye a la realidad examinada, es por ello que a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

- Es necesario que el presente documento sea retomado como una guía en la aplicación de una auditoría interna con enfoque de gestión, esta incluye toda la metodología para su desarrollo, tales como el proceso de auditoría de gestión, modelo de

memorando de planificación para la auditoria de gestión, modelos de papeles de trabajo y estructura de informes, además, se recomienda la evaluación de áreas de riesgos y la medición del desempeño de la gestión administrativa a través de indicadores de eficiencia, eficacia y economía, que proporcionen elementos de juicio para que la ejecución de este tipo de auditorias.

- Es recomendable que sea difundida la auditoria interna con enfoque de auditoria de gestión y que los profesionales en contaduría publica la adopten como parte de la evaluación de la empresa, ya que dicha técnica constituye una magnifica herramienta para satisfacer las crecientes exigencias del empresario.
- Se recomienda que al evaluar el control interno paralelamente se evalúe la gestión administrativa, ya que esto disminuirá el nivel de riesgo de control, el tiempo de ejecución y el recurso utilizado al momento de desarrollar la auditoria; además, es importante tener en cuenta que la auditoria de gestión no es un estudio rígido por lo tanto esta sujeta a la capacidad y criterio profesional del ejecutor y a las condiciones internas y externas que rigen la entidad que es examinada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Normas Internacionales de Auditoria, 2001, IFAC.
- Gómez, Geovanny E., La Auditoria, un examen exhaustivo de la actividad empresarial.
- Blanco Luna, Yaneth; Reingeniería y Gestión Empresarial, 1997.
- Cook, J. Y Winkle, G., Auditoria.
- Ortiz B., José Joaquín, Auditoria integral con enfoque de control de gestión; administrativo financiero, 2,000.
- Manual de procedimientos de auditoria de gestión, año 1994.
- Instituto Nacional de Contaduría Publica, abril 1998.
- Gómez Fornos, Manuel de Jesús, Contabilidad I 2<sup>a</sup>.edición enero 2,001.
- Declaraciones Internacionales de Contabilidad de Gestión, año 1996.
- Enciclopedia de la Auditoria, océano, año 1998.
- Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas.
- Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoria Interna.
- Normas de Auditoria Gubernamental (GAO).
- Código de Ética para Contadores Profesionales de IFAC.
- Manual de Auditoria de Gestión tercera parte-Auditoria de Gestión-Metodología.

- Franklin F., Enrique Benjamín, Auditoria Administrativa, Editorial Mc Graw Hill, 2004.
- Belkis Valero, A. Propuesta para mejorar el cumplimiento de las observaciones y recomendaciones establecidas en los informes.

**ANEXOS**

ANEXO No.1

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
DIRIGIDA A LAS EMPRESAS COMERCIALES DEL AREA  
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

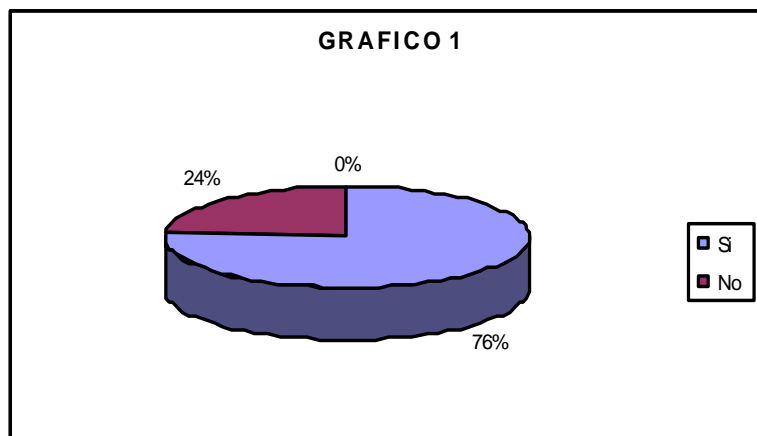
CUESTIONARIO DIRIGIDO A GERENTES O PROPIETARIOS

1) ¿Tiene conocimiento acerca de la auditoria de gestión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

OBJETIVO:

Investigar si los gerentes o propietarios tienen conocimiento de lo que es una auditoria de gestión.



ANALISIS:

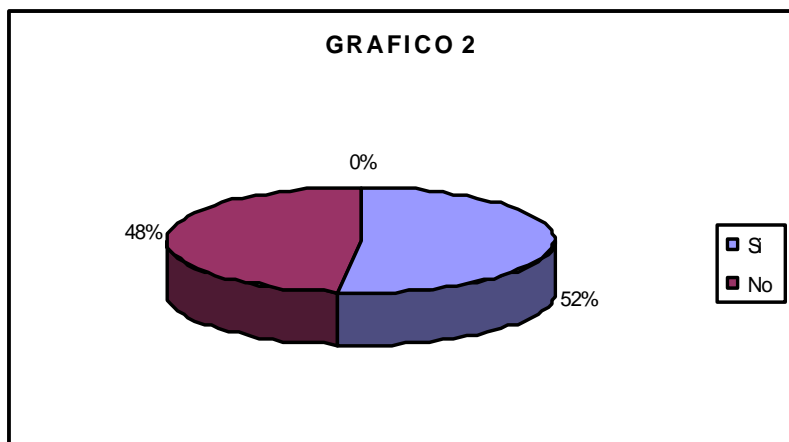
Como podemos observar en el grafico que se ilustra anteriormente a los propietarios de las empresas comerciales que un 76% de la población encuestada manifiesta que si tienen conocimiento de lo que es una auditoria de gestión, pero un 24% manifiesta que no tiene conocimiento de auditoria de gestión.

2) ¿La empresa cuenta con un departamento de auditoria interna?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

OBJETIVO:

Conocer si las empresas cuentan con un departamento de auditoria interna para el desarrollo de sus operaciones.



ANALISIS:



Podemos determinar que el 52% de las empresas encuestadas poseen un departamento de auditoria interna para el desarrollo de sus operaciones y que un 48% no cuentan con un departamento de auditoria interna.

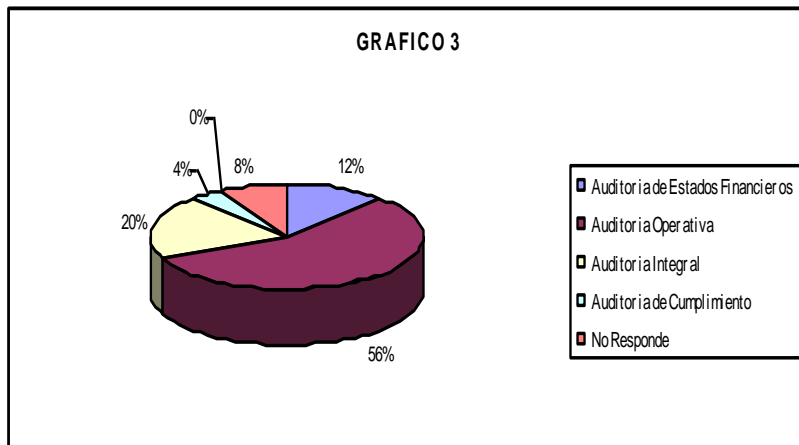
3) ¿Si la respuesta anterior es afirmativa qué tipos de auditorias realiza dicha unidad?

- Auditoria de estados financieros
- Auditoria operativa
- Auditoria integral
- Auditoria de cumplimiento.
- Otras

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**OBJETIVO:**

Investigar tomando como referencia la respuesta a la pregunta anterior cuales son los tipos de auditoria que se realizan dentro de la unidad de auditoria interna.



**ANALISIS:**

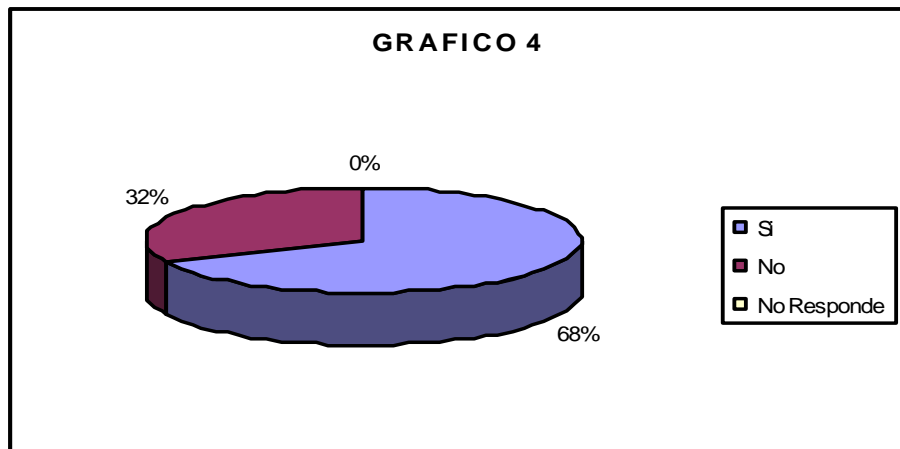
Se puede mencionar que el 56% de la población realizan auditoria operativa, un 20% realizan una auditoria integral, un 12% realizan una auditoria de estados financieros, un 4% realizan auditoria de cumplimiento, y un 8% de la población no responde. Cabe mencionar que de todos los tipos de auditoria mencionados la que mas se prevalece es la auditoria operativa, ya que es la de mayor énfasis en el sector comercial para determinar el buen desempeño de sus operaciones cotidianas.

4) ¿Considera que el departamento de auditoria interna realiza auditorias de gestión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:**

Conocer en que medida el departamento de auditoria interna realiza auditorias de gestión para el desarrollo de sus programas.



**ANALISIS:**

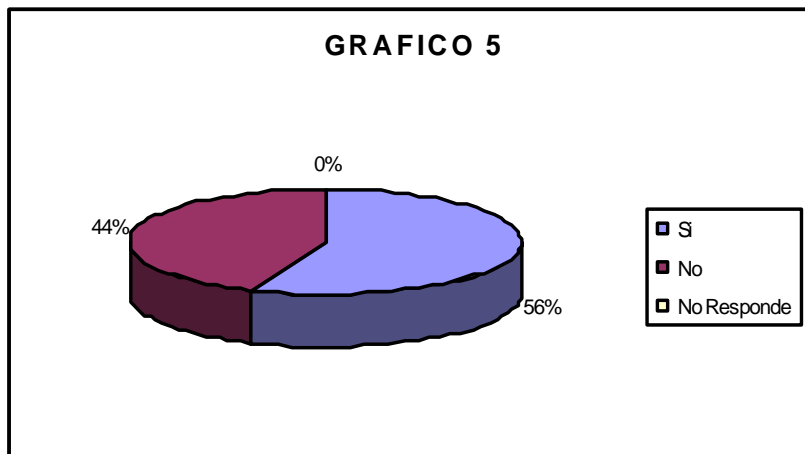
Como podemos observar de la población encuestada se menciona que el 68% si consideran que el departamento de auditoria interna realiza auditorias de gestión; así como también un 32% de la población manifiesta que el departamento de auditoria interna no considera la aplicación de auditorias de gestión.

5) ¿Considera que una adecuada evaluación de la gestión administrativa promueve la competitividad de la empresa en el mercado?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

OBJETIVO:

Investigar si el gerente o propietario considera que una adecuada evaluación de la gestión administrativa le sirve a la empresa a ser más competitiva dentro del mercado.



ANALISIS:

Se pudo determinar que el 56% de la población considera que una adecuada evaluación de la gestión administrativa conlleva a que la empresa sea mas competitiva dentro del mercado, en cambio el 44% menciona que no.

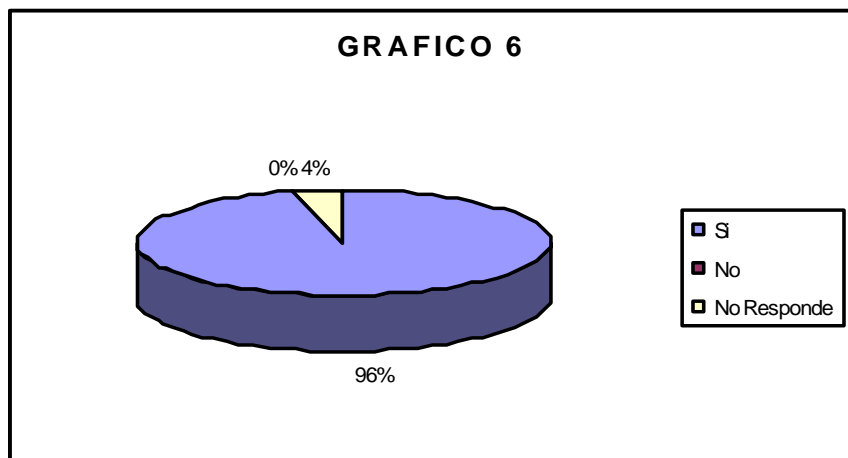
6) ¿Considera necesario para la empresa que el auditor interno incluya dentro de sus programas, la evaluación de la gestión empresarial?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

OBJETIVO:

Investigar si el gerente o propietario de la empresa considera necesario que el auditor interno incluya dentro de sus programas, la evaluación de la gestión empresarial



**ANALISIS:**

Un 96% de la población encuestada manifiesta que si es necesario que el auditor interno incluya dentro de sus programas, la evaluación de la gestión empresarial, en cambio solo un 4% manifiesta que no es necesario, porque consideran que no es de importancia, ya que no les genera ingresos, pero en realidad les permite efectuar una evaluación del desempeño.

7) ¿Cuales de las siguientes áreas considera criticas dentro de su empresa y requieren de un examen de rendimiento?

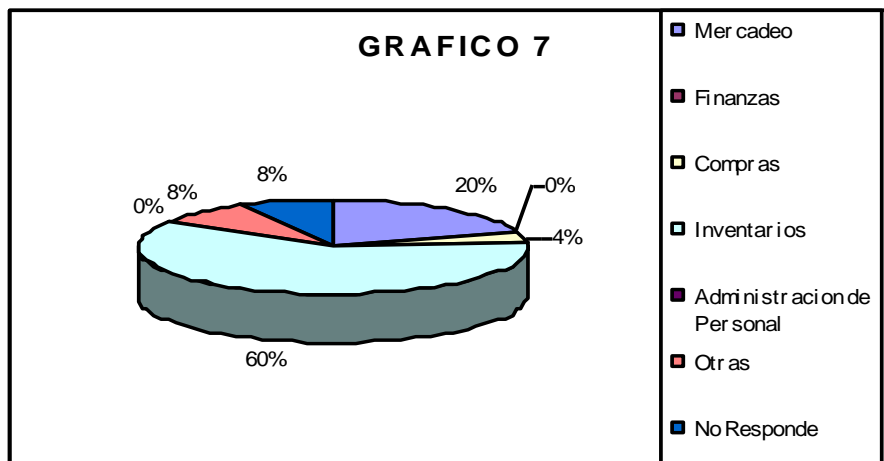
- Mercadeo
- Finanzas
- Compras
- Inventarios
- Administración de personal
- Otras

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**OBJETIVO:**

Conocer cuales de las áreas son consideradas como críticas para el gerente o propietario dentro de su empresa.



**ANALISIS:**

La mayoría de las empresas comerciales centran su atención en el área de inventarios, ya que de la población encuestada un 60% considera que el área de inventarios es mas critica y por lo tanto requiere de un examen de rendimiento completo, en cambio según la información obtenida un 20% considera que el área critica es mercadeo porque de el tipo de promocionar sus productos dependen sus ingresos, pero en conclusión dentro del sector comercio podemos decir que el área considerada como crítica es el área de los inventarios.

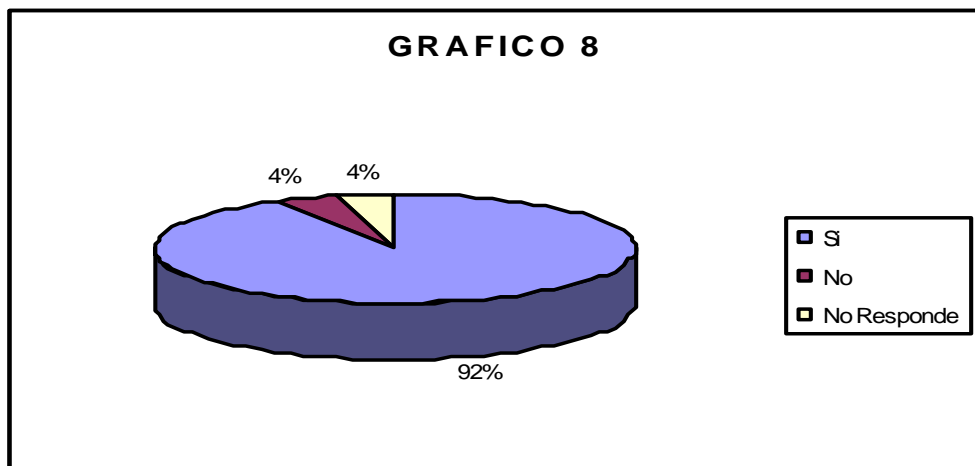
8) Basándose en la definición previamente señalada ¿considera necesario la aplicación de la auditoria interna con enfoque de auditoria de gestión en la empresa que usted representa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**OBJETIVO:**

Conocer si el gerente o propietario considera necesaria la aplicación de la auditoria interna con enfoque de auditoria de gestión dentro de su empresa.



ANALISIS: Como podemos observar la información obtenida de la población encuestada un 92% manifiesta que si es necesaria la aplicación de la auditoria interna con enfoque de auditoria de gestión, pero que en la realidad es poco considerada dicha aplicación debido a que no es exigido a las unidades de auditoria interna, para que sea incluido dicho enfoque dentro de sus programas. Muchas veces dentro del campo laboral no vemos a corto plazo la implementación de dicho enfoque ya que la reingeniería ha venido a que la mayoría de las empresas tiendan a eliminar la unidad de auditoria interna dentro de su organigrama, porque en la mayoría de los casos no les es rentable dicho departamento.

9) ¿En la empresa que usted representa se evalúan los resultados operativos, financieros y gestión periódicamente?



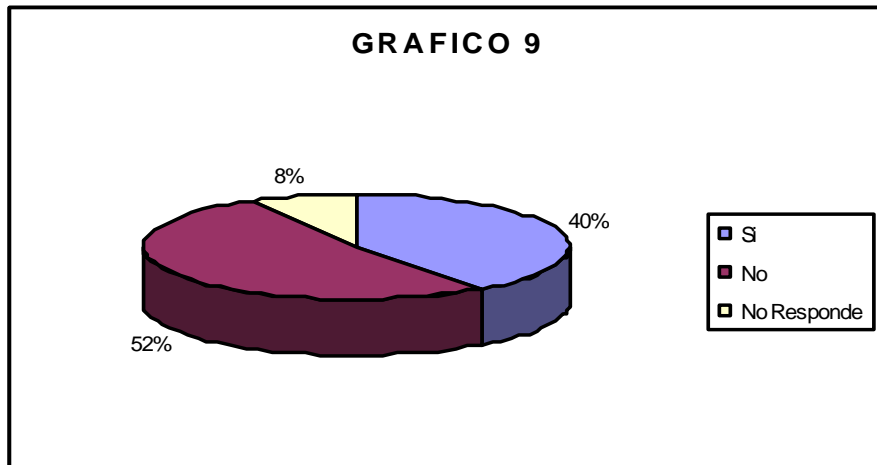
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cada cuanto: 1 mes \_\_\_\_\_ 3 meses \_\_\_\_\_

6 meses \_\_\_\_\_ 1 año \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:**

Determinar si se evalúan los resultados obtenidos de una auditoria periódicamente y si se le da el debido seguimiento a dicha evaluación.



**ANALISIS:**

Se pudo comprobar que la mayoría de las empresas no evalúan los resultados obtenidos operativos, financieros y de gestión periódicamente, es por eso que de la población encuestada un 52% no lo hacen, solamente un 40% si lo llevan a cabo, mas que todo los operativos y los financieros, pero en raros casos el de

gestión, ya que este ultimo se aplica a aquellas grandes empresas.

10) ¿Considera que una adecuada evaluación de la gestión contribuirá al logro de los objetivos establecidos por la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

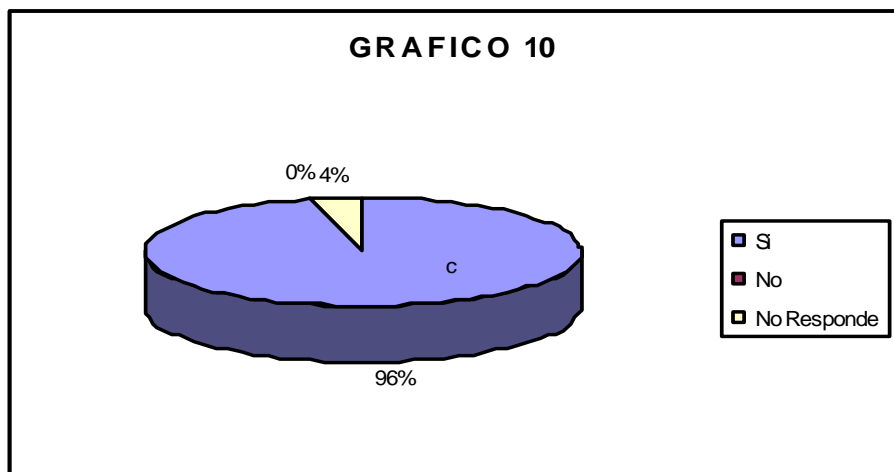
Comente:

---

---

OBJETIVO:

Conocer si el gerente o propietario considera que una adecuada evaluación de la gestión contribuiría al logro de los objetivos establecidos por la empresa.



ANALISIS:

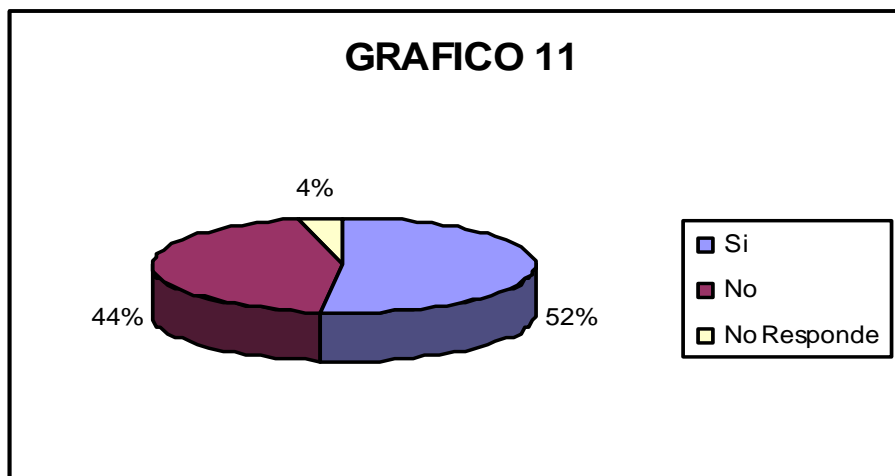
El 96% de la población encuestada considera que una adecuada evaluación de la gestión en su empresa conllevaría a que esta lograra los objetivos establecidos, y solo un 4% considera que no.

11)¿Considera que el enfoque de auditoria de gestión es aplicable a su empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

OBJETIVO:

Investigar si el gerente o propietario considera que un enfoque de auditoria de gestión sería aplicable para su empresa.



ANALISIS:

De la información obtenida de la población encuestada el 52% considera que el enfoque de auditoria de gestión si es aplicable a su empresa, en cambio un 44% considera que no.

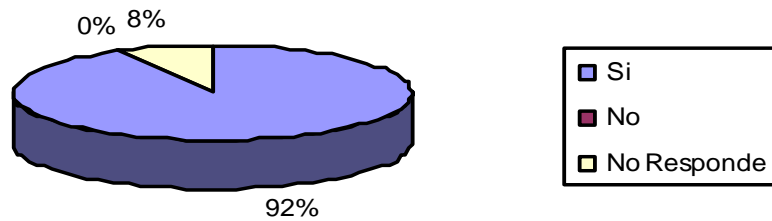
12)¿Considera usted que sería de utilidad contar con un documento que guíe al auditor interno en este tipo de auditoria?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

OBJETIVO:

Determinar el grado utilidad que tendría el contar con un documento que le guíe al auditor interno para la aplicación de su auditoria interna con enfoque de auditoria de gestión. Así como también determinar que la importancia de llevar a cabo este tipo de investigación para un mejor desempeño de las empresas comerciales.

**GRAFICO 12**



**ANALISIS:**

Después de haber llevado a cabo una serie de investigaciones en el campo laboral se puede comprobar que el 92% de la población encuestada manifiesta que sería de mucha utilidad el que exista un documento que le guíe al auditor interno para la aplicación de su auditoria con enfoque de auditoria de gestión.

## **CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS AUDITORES INTERNOS**

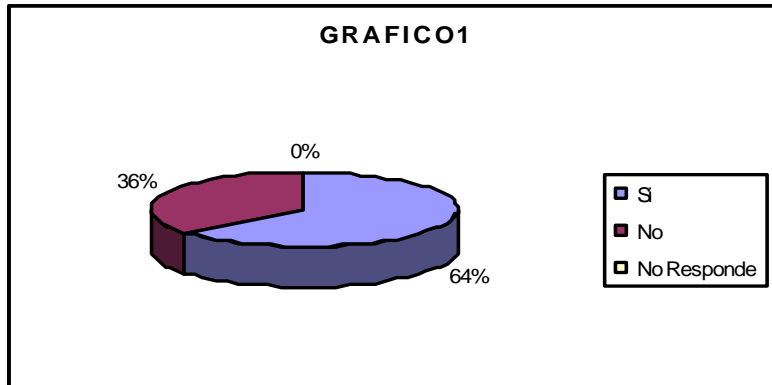
1) ¿Conoce usted lo que es una auditoria interna con enfoque de gestión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por que:

---

OBJETIVO: Indagar sobre el grado de conocimiento de los auditores internos sobre la auditoria interna con enfoque de gestión.

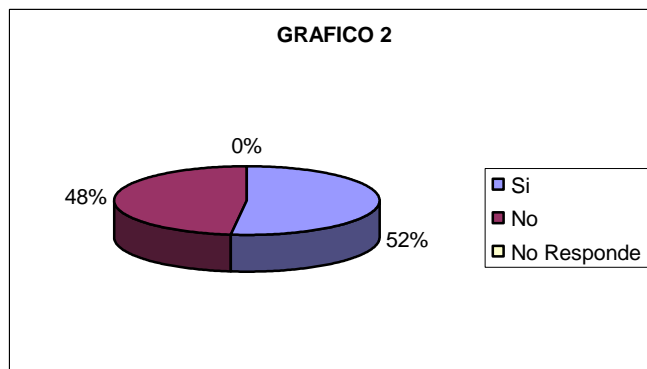


ANALISIS: Tal como lo muestra el grafico 1, de los encuestados, un 64% tienen conocimiento de lo que es la auditoria de gestión, y un 36%, desconoce de esta.

2) ¿Tiene el personal de auditoria interna conocimiento acerca de la auditoria de gestión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Investigar el grado de conocimiento por parte del personal de auditoria interna sobre la auditoria de gestión.

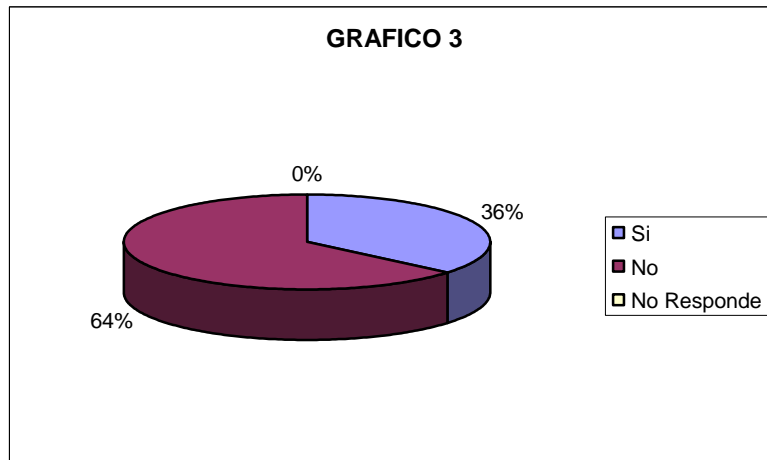


ANALISIS: Hemos logrado determinar que un 52% del personal a cargo de los auditores internos encuestados tiene conocimiento de la auditoria de gestión y un 48% no posee conocimientos de este tipo de auditoria.

3) ¿Se realizan auditorias de gestión en su empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Conocer si se esta realizando este tipo de auditorias en el ejercicio de la de la auditoria interna.



ANALISIS: El grafico 3 nos muestra que un 36% de las empresas en las que laboran los profesionales que fueron entrevistados y que efectúan auditoria interna, desarrollan auditorias de gestión, y un 64% no esta realizando este tipo de auditoria.

4) ¿Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa cite algunos procedimientos para la realización de este tipo de auditoria?

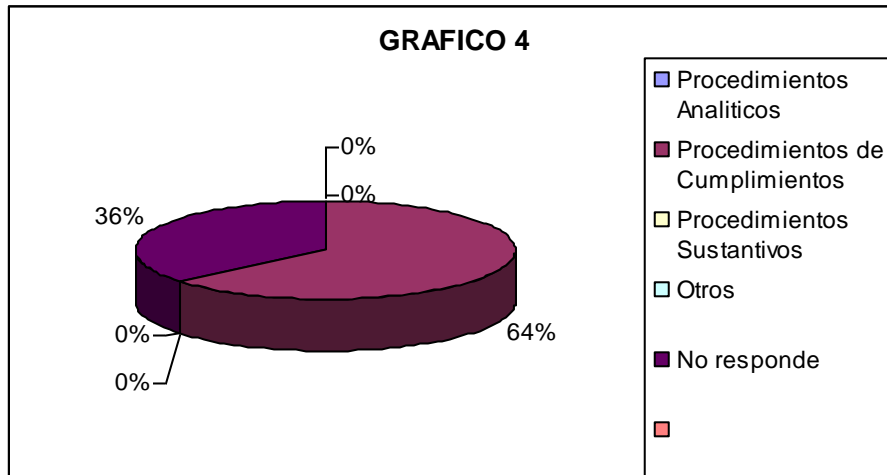
---

---

---

OBJETIVO: Conocer el grado de aplicabilidad de procedimientos con base técnica en el desarrollo de la auditoria de gestión.





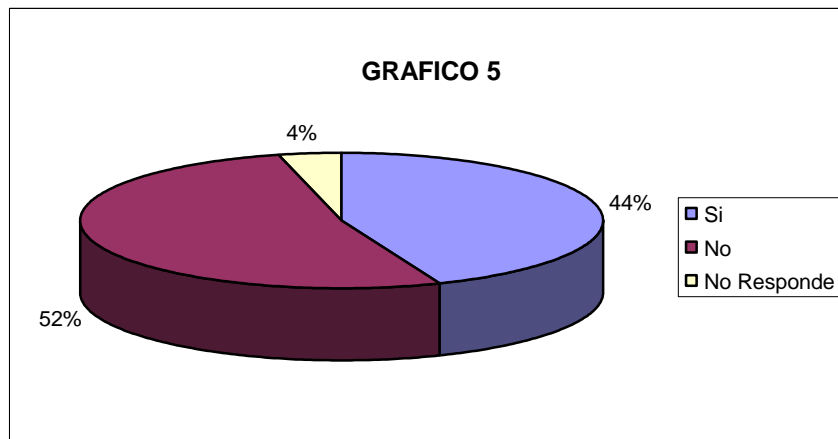
ANALISIS: Con relación a la aplicación de procedimientos en el desarrollo de la auditoria de gestión los auditores internos encuestados no fueron muy claros en sus respuestas, un 64% planteo procedimientos con relación a los procedimientos de cumplimiento en las diferentes áreas de la empresa, y un 36% se abstuvo de contestar.

5) ¿La unidad de auditoria interna realiza la etapa de planeación para desarrollar el trabajo de auditoria de gestión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

OBJETIVO:

Conocer en que medida la unidad de auditoria interna realiza una adecuada plantación para la aplicación de la auditoria de gestión.



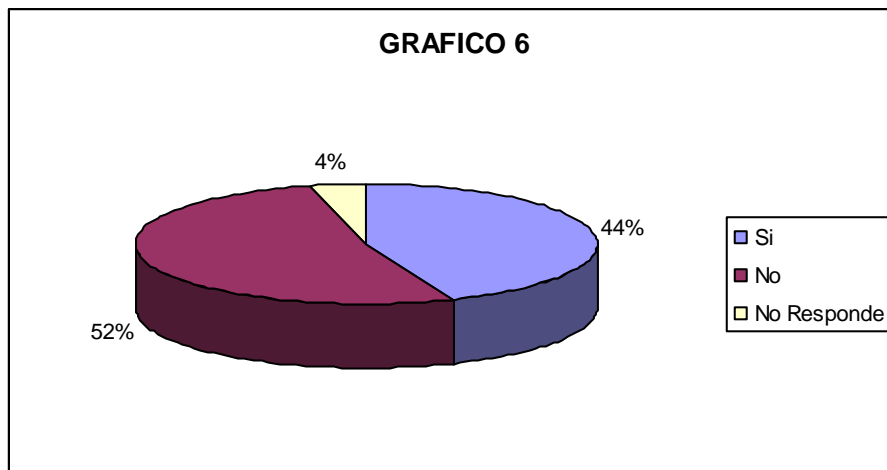
ANALISIS: por medio del grafico No.5 podemos observar que un 44% de los encuestados utilizan la planeación de la auditoria de gestión como una herramienta que les permita una adecuada aplicación de la misma, por lo que un 52% respondió que no lo hacia, y solo un 4% no respondió.

6) ¿Utiliza programas de auditoria para la etapa de ejecución de auditoria de gestión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

OBJETIVO:

Conocer si el departamento de auditoria interna utiliza programas de auditoria respectivos para la aplicación de auditoria de gestión.



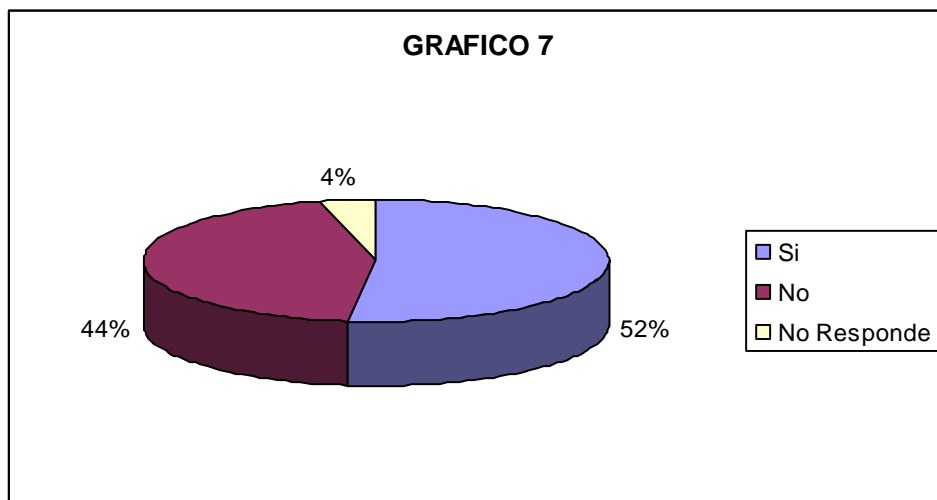
ANALISIS: De los auditores internos encuestados un 44% de ellos hacen uso de los programas para la ejecución de la auditoria de gestión, un 52% respondió que no lo hacia uso de los programas para desarrollar sus pruebas de auditoria y un 4% no respondió.

7) ¿Se preparan papeles de trabajo para documentar el trabajo de la auditoria ejecutada?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:**

Investigar si el departamento de auditoria interna elabora los papeles de trabajo respectivos al momento de realizar una auditoria.



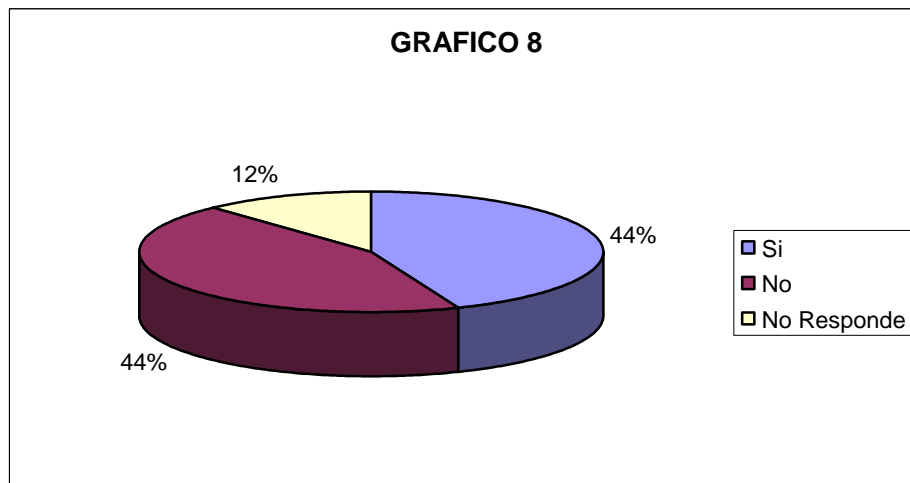
**ANALISIS:**

Al investigar sobre si los departamentos de auditoria interna documentan con papeles de trabajo la ejecución de la auditoria, determinamos que un 52%, si elaboran papeles de trabajo, el 44% de los departamentos de auditoria interno no lo hacen y un 4%, no respondió.

8) ¿Se efectúan evaluaciones a las diferentes áreas de la empresa para medir el desempeño desde el punto de vista de eficiencia, eficacia y economía?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Determinar si se efectúan evaluaciones a las distintas áreas de la empresa, para medir el desempeño desde el punto de vista de la eficacia, la eficiencia y la economía



ANALISIS: Un 44% de los auditores encuestados contestaron que si realizan evaluaciones a las distintas áreas de la empresa, para medir el desempeño desde el punto de vista de la eficacia, la eficiencia y la economía, igualmente un 44% respondió que no

efectúan este tipo de evaluaciones y un 12% no respondió a la pregunta.

9) ¿Cuales de las siguientes áreas considera críticas dentro de su empresa y requieren de un examen de rendimiento?

- Mercadeo
- Finanzas
- Compras
- Inventarios
- Administración de personal
- Otras

Explique:

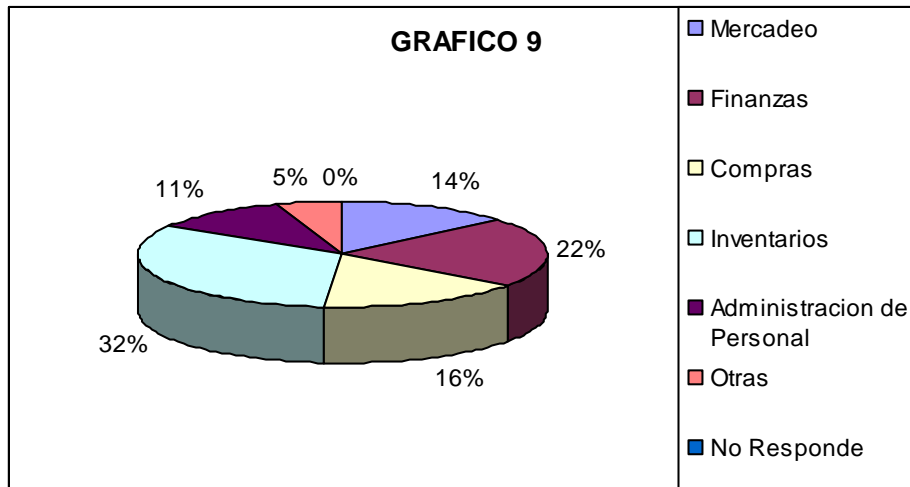
---

---

---

OBJETIVO:

Conocer que áreas ha detectado el auditor interno como criticas basándose en su evaluación previa a las áreas que componen la compañía.

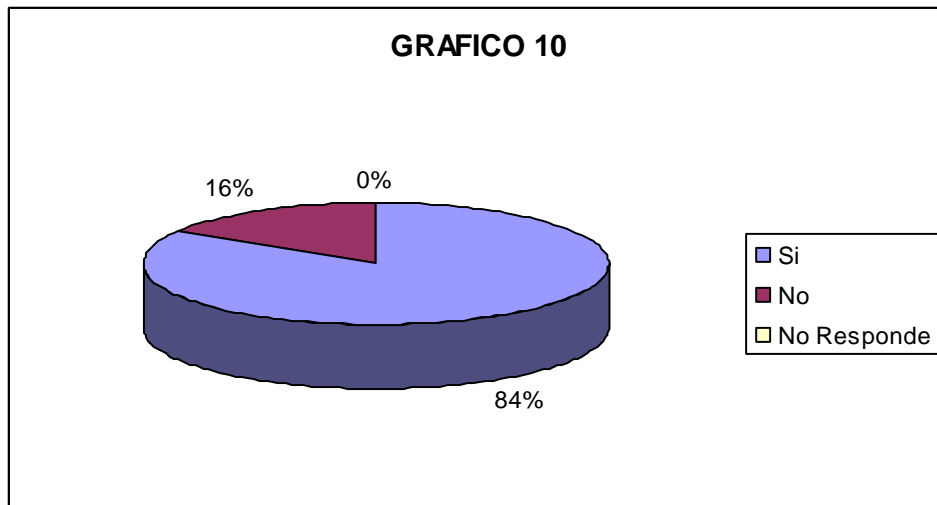


ANALISIS: Con base a evaluaciones previas, y la experiencia adquirida por los auditores internos encuestados, consideran que las áreas críticas en sus respectivas empresas son: Inventarios (32%), Finanzas (22%), Compras (16%), Administración de personal (11%), mercadeo (14%) y otras (5%)

10)¿Considera necesario que al evaluar el control interno de las actividades operativas se evalúe simultáneamente la gestión empresarial?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Conocer la opinión del auditor interno respecto a la inclusión de la evaluación de la gestión de las actividades operativas simultanea a la del control interno.



ANALISIS: Un 84% de los auditores internos encuestados considera que al momento de evaluar el control interno de las actividades operativas debería de evaluarse la gestión empresarial y solamente un 16% no estuvieron de acuerdo.

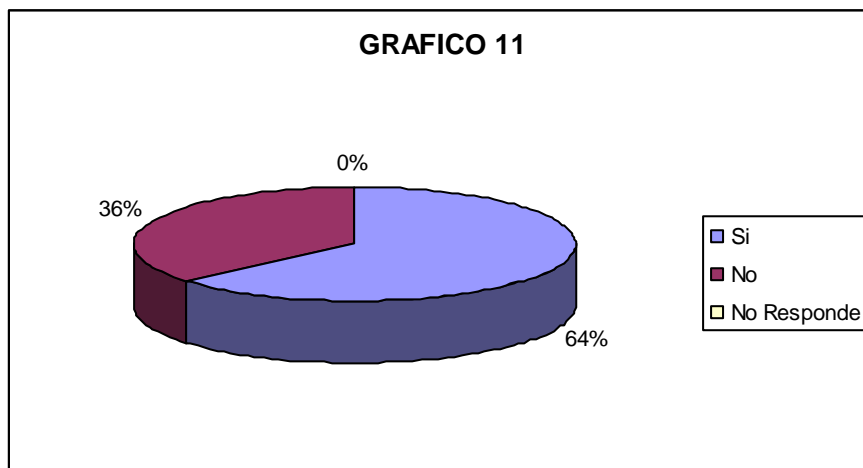
11)¿Se efectúan evaluaciones a las diferentes áreas de la empresa para medir el desempeño desde el punto de vista de eficiencia, eficacia y economía?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



**OBJETIVO:**

Determinar si se efectúan evaluaciones a las distintas áreas de la empresa, para medir el desempeño desde el punto de vista de la eficacia, la eficiencia y la economía



**ANALISIS:** Un 64% de los auditores encuestados contestaron que si realizan evaluaciones a las distintas áreas de la empresa, para medir el desempeño desde el punto de vista de la eficacia, la eficiencia y la economía, y un 36% respondió que no efectúan este tipo de evaluaciones.

12) Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa ¿que tipos de parámetros o criterios de medición utiliza, cítelos?

Mercadeo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Finanzas \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Compras \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Inventarios \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

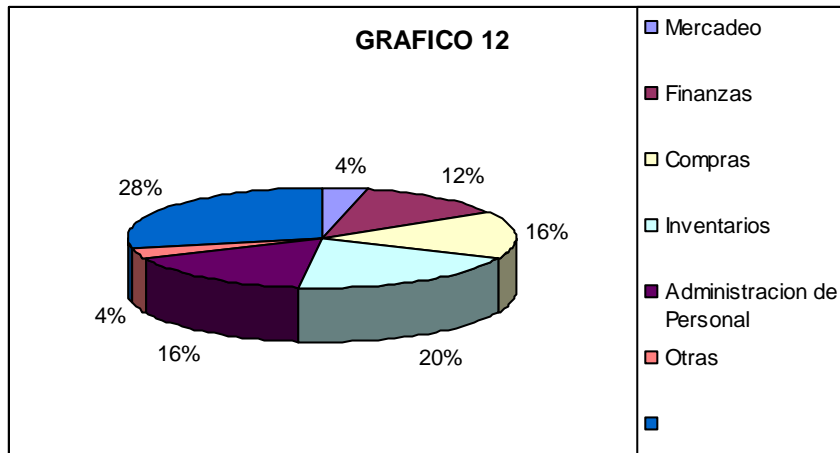
Administración de personal \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OBJETIVO: conocer a partir de la respuesta anterior, cuales son los parámetros o criterios de medición utilizados por el auditor interno.

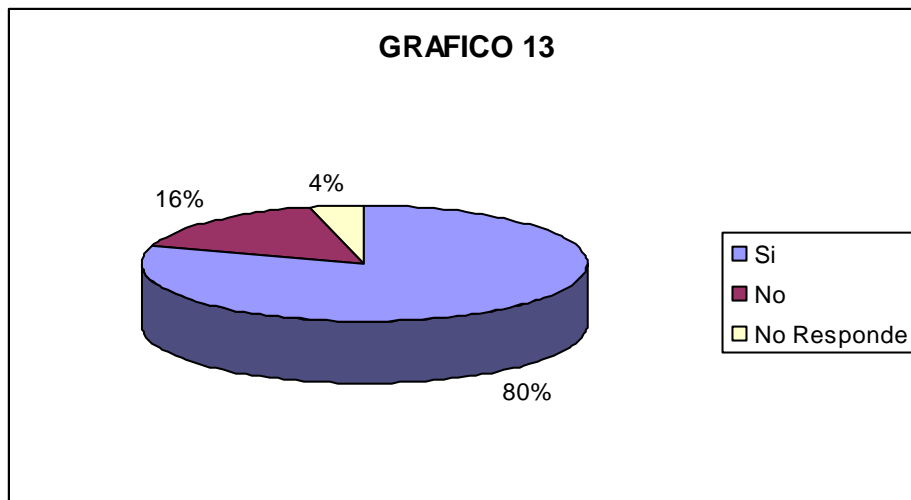


ANALISIS: El grafico anterior nos muestra los porcentajes con relación a la respuesta obtenida de parte de los auditores internos, en cuanto a los criterios y parámetros utilizados para la medición de las áreas detalladas en el grafico, las repuestas se centraron en su mayoría a detallar procedimientos de verificación de la gestión de estas áreas, mas que a detallar criterios y parámetros.

13)¿Considera que el enfoque de auditoria de gestión es aplicable a su empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Conocer la opinión del auditor interno con respecto al grado de aplicabilidad de la auditoria de gestión a la compañía que audita.



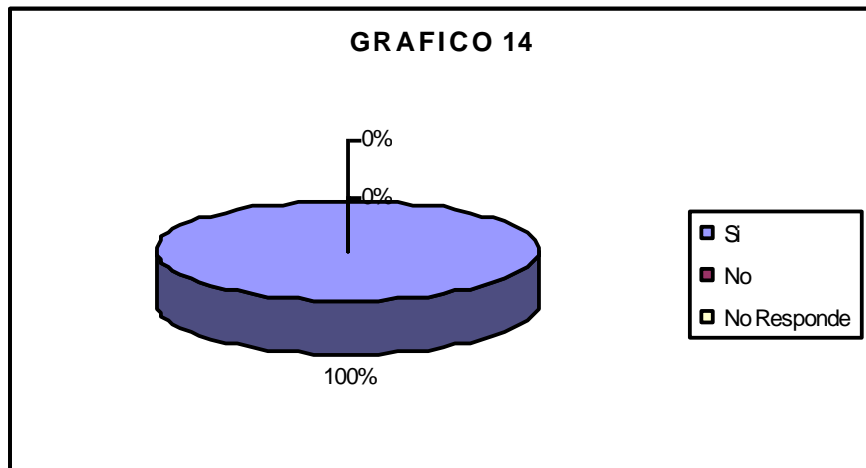
**ANALISIS:**

Como se puede observar en el grafico anterior nos muestra que un 80% de los encuestados considera que si es aplicable el enfoque de gestión a la empresa que ellos auditan, un 16% consideran que no es aplicable este tipo de enfoque y un 4% se abstuvo de responder.

14)¿Considera usted que el enfoque de auditoria interna de gestión debe adoptarse por la unidad de auditoria interna de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

OBJETIVO: conocer la opinión del auditor interno con relación a la posibilidad de adoptar el enfoque de gestión en el desarrollo de la auditoria interna.

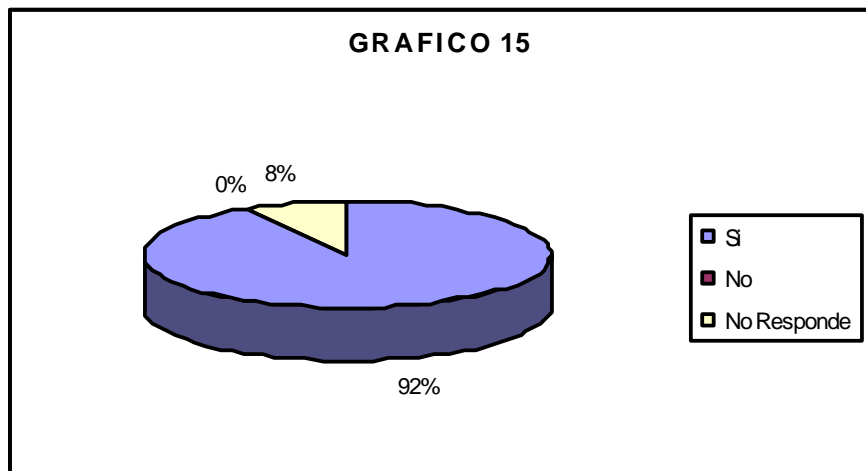


ANALISIS: El total de los auditores internos encuestados (100%), considera que el enfoque de auditoria interna de gestión debe adoptarse por la unidad de auditoria interna de la empresa que cada uno de ellos audita.

15)¿Considera que la realización de la auditoria de gestión facilitaría la obtención de informes adecuados que contribuyan a la gerencia para la adecuada toma de decisiones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

OBJETIVO: investigar que opina el auditor interno con relación a la obtención de informes que proporcionen a la gerencia un mayor grado de certeza en la adecuada toma decisiones, como producto de la aplicación del enfoque de la auditoria de gestión.

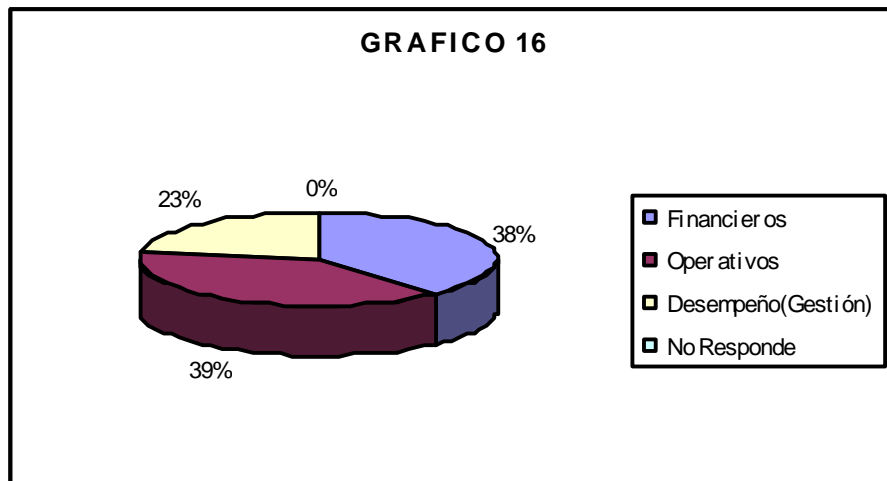


ANALISIS: De los encuestados un 92% considera que la aplicación de la auditoria de gestión facilitaría la obtención de informes adecuados que contribuyan a la gerencia para la adecuada toma de decisiones, un 8% no cree que este tipo de auditoria logre hacerlo.

16)¿Que tipos de informe de auditoria interna conoce?

- Financieros
- Operativos
- Desempeño (Gestión)

OBJETIVO: Investigar que tipos de informes que conoce el auditor interno.

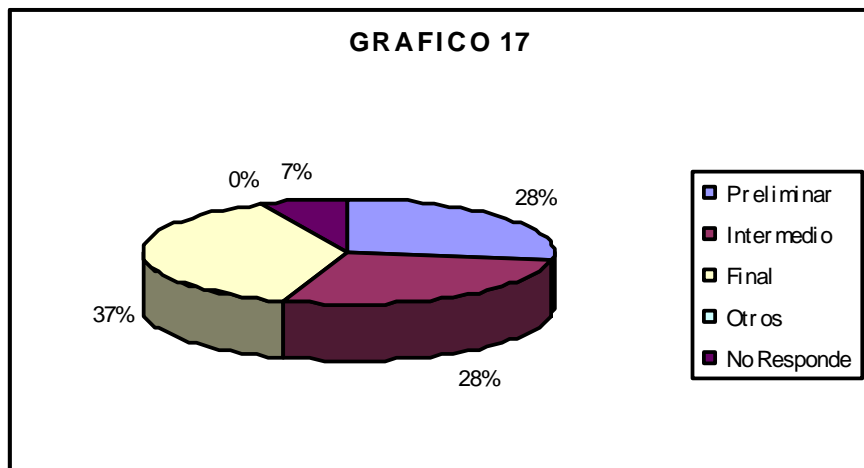


ANALISIS: Se determino que un 38% de los auditores internos poseen conocimiento de los informes financieros, un 39% conoce de los informes operativos y el 23% conoce de los informes de desempeño.

17) ¿Cuales son los informes de auditoria de gestión que de acuerdo a su criterio deben ser presentados?

- Preliminar
- Intermedio
- Final
- Otros: \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Conoce la opinión del auditor interno respecto a que tipo de informes deben de presentarse a la gerencia de la compañía.



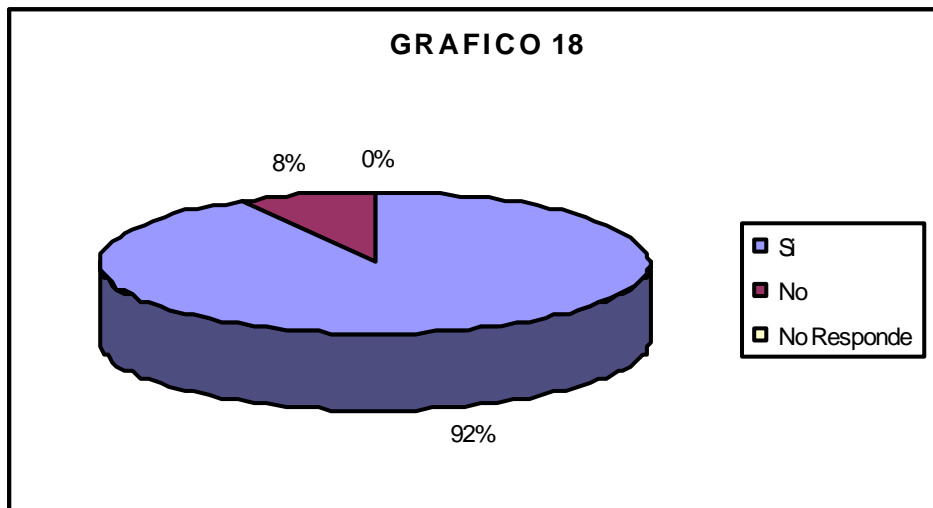
ANALISIS: De la información obtenida de la población encuestada se puede mencionar que el 28% de la población considera que se debe presentar un informe preliminar, igual porcentaje considera que debe ser un informe intermedio para ver el grado de avance de la auditoria, y un 37% de la población considera que se debe presentar un informe final, ya que es el que define la situación encontrada al realizar dicha auditoria.

18)¿La gerencia le da seguimiento a las recomendaciones formuladas por el departamento de auditoria interna?



Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Conocer si existe seguimiento de las recomendaciones efectuadas por el departamento de auditoria interna, por parte de la gerencia.

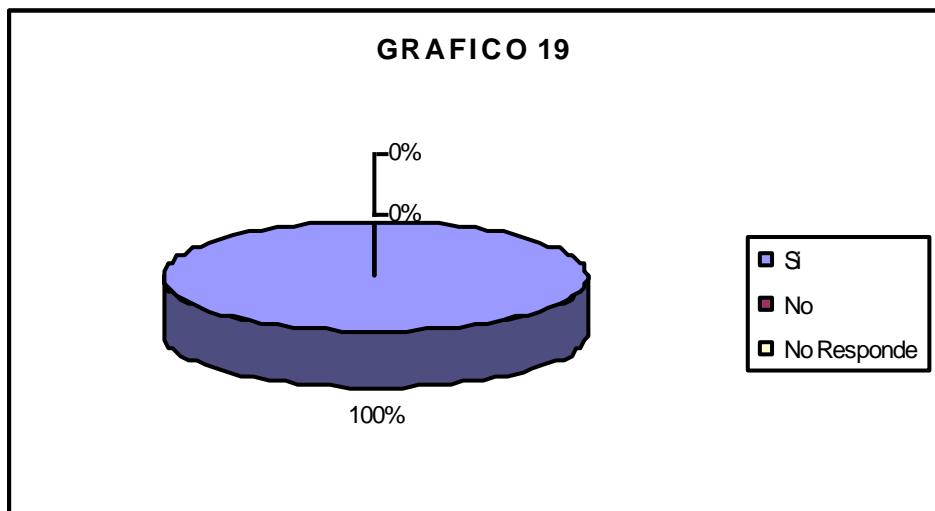


ANALISIS: Un 92% de la población encuestada considera que si la gerencia de la empresa auditada por él; da el debido seguimiento a las diferentes recomendaciones formuladas por su departamento, y solamente un 8% consideran que la gerencia no le da seguimiento a las recomendaciones formuladas por el departamento.

19)¿Considera usted que seria de utilidad contar con un documento que guíe al auditor interno en este tipo de auditoria?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

OBJETIVO: indagar si los encuestados conocen de la existencia de algún documento para la ejecución de este tipo de auditorias y si consideran útil un documento de esta naturaleza.



ANALISIS: Según la información obtenida proveniente de la población encuestada y en el grafico que se ilustra se puede mencionar que seria de utilidad contar con un documento que guíe al auditor interno, para aplicar y desarrollar la auditoria interna con enfoque de auditoria de gestión, ya que estaría evaluando a todas las áreas de la empresa, y podría determinar cuales de estas pueden estar presentando deficiencias en el desempeño de sus operaciones, las cuales pueden ser corregidas si se detectan oportunamente.

ANEXO No.2 LISTA DE EMPRESAS COMERCIALES DEL AREA  
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

EMPRESAS	DIRECCION
AGROSERVICIO EL SURCO	4A. AV. SUR Y C. DANIEL HERNANDEZ #2-9B
BRITISH AMERICAN TOBACO CENTRAL AMERICA, S.A.	ALAMEDA ROOSEVELT #2115
C.S.H. IMPORTADORA, S.A. DE C.V.	RES. VILLA GALICIA #13 A
CARIBE MOTOR, S.A. DE C.V.	ALAMEDA ROOSVELT Y FINAL 53 AV. NTE. #2736.
COMERCIAL PORTILLO	PERICENTRO APOPA LOCALES 47 AL 49
DROGUERIA COMERCIAL SALVADOREÑA, S.A. DE C.V.	POL. G LOTE#1 PLAN DE LA LAGUNA.
DROGUERIA NUEVA SAN CARLOS, S.A. DE C.V.	POLIGONO "G" LOTE 1 PLAN DE LA LAGUNA.
DROGUERIA PENTA MED, S.A. DE C.V.	BLVD. VENEZUELA # 1141.
DROGUERIA ALFARO	CALLE GABRIELA MISTRAL N?375
LA NUEVA AVICOLA, S.A. DE C.V.	10A. AV.NTE. Y 21 C.OTE. COL.MUGDAN, SAN SALVADOR
MARINSA	67 AV. SUR #140, COL. ESCALON
DROGUERIA INTEGRAL.	BLVD. LOS HEROES AV. LAS PALMERAS PJE. LOS PINOS#6
NABISCO ROYAL INC.	Z. COM. 10 #10 URB. JDNES DEL VOLCAN
PROAGRO	FINAL C. PPAL. COL. LA CHACRA
SERVICIO AGRICOLA SALVADOREÑO, S.A. DE C.V.	BLVD. DEL EJERCITO NACIONAL KM.3 FRENTE A MOLSA
XEROX DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	BLVD. SANTA ELENA Y BLVD. ORDEN DE MALTA
COMERCIAL DE PLASTICOS, S.A. DE C.V.	1ª.C.PTE. # 531 Y 9A. AV. NTE. SAN SALVADOR.
DROGUERIA AMERICANA.	C. CIRCUNVALACION L-14 PLAN IND. LA LAGUNA
DROGUERIA SANTA LUCIA	CALLE Y COLONIA ROMA #238
FARMACIAS UNO , S.A. DE C.V.	PASEO GENERAL ESCALON # 4349
PAPELERA SANREY, S.A.DEC.V.	3ª. C. PTE. Y 7A. AV. NTE. # 500.
RAYOVAC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	BLVD. MERLIOT COL. JDNES DE LA LIB. CDAD. MERLIOT
REPUESTOS DIDEA, S.A. DE C.V.	C. RUBEN DARIO #117

EMPRESAS	DIRECCIÓN
EL GRANJERO, S.A.	FINAL COL. LUZ PJE. PALACIOS (PLANTEL EL GRANJERO)
GRUPO Q EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	BLVD. LOS PROCERES Y AV. LAS AMAPOLAS COL. SAN MAT
TROPIGAS DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	BLVD. DEL EJERCITO NAC. C. A COL. MONTECARMELO.

FUENTE: INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (DIGESTIC)

ANEXO No.3

EVALUACION DE LA GESTION EN LAS AREAS MÁS  
IMPORTANTES DE LA EMPRESA COMERCIAL

Evaluación del Área de Finanzas									
No.	Detalle	Calificación					Riesgo	Confianza	Alcance
		5	4	3	2	1			
1	Planificación estratégica								
2	Capital de trabajo optimo								
3	Decisiones de inversión de capital								
4	Financiamiento a corto y largo plazo								
5	Políticas financieras								
6	Cartera de créditos otorgados								
7	Métodos de cobranza								
8	Programas de recuperación								
9	Análisis presupuestario y financiero								
10	Rentabilidad de las utilidades								
11	Control interno en el área de finanzas								
	Totales								
Ponderación promedio:									
Comentarios									

Evaluación del Área de Mercadeo y Ventas

No.	Detalle	*Calificación					Riesgo	Confianza	Alcance
		5	4	3	2	1			
1	Plan estratégico de comercialización								
2	Oferta y promoción de los productos								
3	Políticas presupuestarias y de precios								
4	Programas y/o canales de distribución								
5	Estrategias de mercado								
6	Capacidad de producir utilidades								
7	Servicio al cliente								
8	Alianzas estratégicas								
9	Capacitación del personal								
10	Capacidad de las instalaciones								
11	Control interno en el área de ventas								
	Totales								
Ponderación promedio:									
Comentarios									

Evaluación del Área de Inventarios									
No.	Detalle	*Calificación					Riesgo	Confianza	Alcance
		5	4	3	2	1			
1	Planificación estratégica para el área de inventarios								
2	Políticas para satisfacer las necesidades de bienes								
3	Capacitación del personal								
4	Capacidad de almacenaje de las instalaciones								
5	Niveles de obsolescencia								
6	Control interno en el área de inventarios								
	Totales								
Ponderación promedio:									
Comentarios									

Evaluación del Área de Procesamiento de Datos									
No.	Detalle	*Calificación					Riesgo	Confianza	Alcance
		5	4	3	2	1			
1	Equipos utilizados								
2	Software instalados								
3	Control y seguridad en el acceso de la información								
4	Calidad de la información								
5	Mantenimiento del equipo								
6	Evaluación de los sistemas								
7	Copias de respaldos de la información								
8	Seguridad física y lógica								
9	Control interno en el área de procesamiento de datos								
	Totales								
Ponderación promedio:									
Comentarios									



Evaluación del Área de Créditos y Cobros									
No.	Detalle	*Calificación					Riesgo	Confianza	Alcance
		5	4	3	2	1			
1	Planificación estratégica para el área de créditos y cobros								
2	Políticas de créditos								
3	Capacitación del personal								
4	Criterios para el otorgamiento de créditos								
5	Tipos de garantías								
6	Evaluación y Clasificación de la calidad de los clientes								
7	Métodos de cobranza y de recuperación								
8	Programas de cobranza y de recuperación								
9	Niveles de incobrabilidad								
10	Control interno en el área de créditos y cobros								
	Totales								
Ponderación promedio:									
Comentarios									

Evaluación del Área de Compras									
No.	Detalle	Calificación					Riesgo	Confianza	Alcance
		5	4	3	2	1			
1	Planificación estratégica para el área de compras								
2	Políticas de adquisición de bienes								
3	Criterios para clasificar y seleccionar proveedores (locales, del exterior)								
4	Listas de precios por volúmenes								
5	Formas de adquisición								
6	Documentación y autorización de pedidos								
7	Control interno en el área de compras								
	Totales								
Ponderación promedio:									
Comentarios									

Evaluación del Área de Recursos Humanos									
No.	Detalle	*Calificación					Riesgo	Confianza	Alcance
		5	4	3	2	1			
1	Políticas de personal establecidas								
2	Descripción de puestos								
3	Criterios de promoción e incentivo								
4	Criterios de selección, formación de puestos de trabajo								
5	Prestaciones laborales								
6	Programas de capacitación y adiestramiento del personal								
7	Canales de comunicación								
8	Clima laboral								
9	Distribución de cargos								
10	Control interno en el área de recursos humanos								
	Totales								
Ponderación promedio:									
Comentarios									

\*Escala de medición: (5)excelente, (4)Muy Bueno, (3)Bueno, (2)Deficiente, (1)Malo.

ANEXO No. 4

EJEMPLOS DE TIPOS DE ESCALAS DE MEDICION

1. ESCALA ORDINAL O DE LIKERT

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Con frecuencia	4
Siempre	5

Nunca	1
Deficiente	2
Regular	3
Bien	4
Excelente	5

2. ESCALA DE INTERVALOS IGUALES

- a) Excelente; b) Aceptable; c) Necesita mejorar.
- a) Si; b) No; c) No aplica.
- a) Alta; b) Media; c) baja.

3. ESCALA DE DIFERENCIAL SEMANTICO

No es cierto en esta organización ( )

Muy cierto en esta organización ( )

Verdadero \_\_\_\_\_ Falso \_\_\_\_\_

- a) Inefectivo
- b) Muy efectivo



ANEXO No. 5

EJEMPLO DE CÓMO DETERMINAR ÁREAS CRÍTICAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA UNA EMPRESA.

Para el factor externo, los siguientes podrían ser los componentes y su peso para "X" organización.

1. Competencia	30%
2. Factores de orden publico	20%
3. Factores de desarrollo tecnológico	10%
4. Factores económicos	15%
5. Factores sociales	<u>25%</u>
	100%

Para el factor interno, los componentes serian los siguientes:

1. Esquema de planeación	30%
2. Esquema de organización	20%
3. Esquema de ejecución	30%
4. Esquema de control	<u>20%</u>
	100%

Cada componente se puede subdividir aun más en sus respectivos elementos y darles una ponderación y ordenamiento de importancia en dicho componente.

Por ejemplo:

Para el factor externo, el componente 1 se puede subdividir en sus elementos y darles una ponderación axial:

1. COMPETENCIA	PONDERACION
1.1 Crecimiento del mercado	40%
1.2 Imagen corporativa	15%
1.3 Estrategia del líder	15%
1.4 Capacidad negociadora de los clientes	30%

Para el factor interno, el componente 3 se puede descomponer en sus elementos y darles una ponderación así:

3. ESQUEMA DE EJECUCION	PONDERACION
3.1 Capacidad técnica y de producción	25%
3.2 Capacidad financiera	30%
3.3 Capacidad del manejo de recurso humano	15%
3.4 Capacidad de mercadeo y ventas	10%
3.5 Capacidad de compras	10%
3.6 Capacidad de proceso de información	10%

Una vez revisados los papeles de trabajo de la fase anterior se procede a calificar cada elemento, pudiendo resultar lo siguiente:

Para el FACTOR EXTERNO

ELEMENTO	CALIFICACION
1. Competencia	5.45
2. Factores de orden publico	1.80
3. Factores de desarrollo tecnológico	7.60
4. Factores económicos	8.70
5. Factores sociales	9.00

De lo anterior se deduce que existe una amenaza que es el orden público y dos fortalezas que son los factores económicos y los factores sociales, los que se deben analizar en sus diversos componentes. Los otros factores: la competencia y el desarrollo tecnológico son neutros, es decir no constituyen áreas críticas. El mismo análisis se puede efectuar que el factor interno del cual obtendremos los factores o áreas fuertes y débiles o sea las críticas y las neutras.



ANEXO No. 6

INDICADORES QUE SE APLICARIAN DEPENDIENDO DEL AREA A  
EVALUAR Y DEL CRITERIO DEL AUDITOR

AREA DE FINANZAS	
INDICADORES DE EFICIENCIA	FORMULA
Índice de liquidez	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$ $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$
Índice de solidez financiera	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo}}$ $\frac{\text{Patrimonio} - \text{Pasivo LP}}{\text{Activo fijo}}$
Indicador de endeudamiento	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activo}}$
Plazo medio de pagos a proveedores	$\frac{\text{Total pago a proveedores}}{\text{Compra de mercancías}}$ $\frac{\text{Total pago a proveedores}}{\text{Total financiado por proveedores}}$
Costo de oportunidad	$\frac{\text{Perdidas por no efectuar transacciones}}{\text{Monto de la transacción dejada de hacer}} \times 100$
Costo de la cartera perdida	$\frac{\text{Monto de cartera incobrable}}{\text{Ventas totales}} \times 100$ $\frac{\text{Monto de cartera incobrable}}{\text{Total cartera de clientes}} \times 100$
Razón de tesorería	$\frac{\text{Total de efectivo recibido}}{\text{Total desembolsos efectuados}}$
Política financiera	$\frac{\text{Obligaciones a corto plazo}}{\text{Activo}} =$

	<p style="text-align: center;">Estructura</p> <p style="text-align: center;"><u>Obligaciones a largo plazo</u> del</p> <p style="text-align: center;"><u>pasivo</u></p> <p style="text-align: center;"><u>Activo circulante</u> =</p> <p style="text-align: center;">Estructura</p> <p style="text-align: center;">Activo fijo el</p> <p style="text-align: center;">pasivo</p>
INDICADORES DE EFICACIA Y ECONOMIA	FORMULAS
Costo financiero	$\frac{\text{Intereses de dudas} \times 100}{\text{Monto de la deuda}}$
Peso de la carga financiera	$\frac{\text{Costo financiero}}{\text{Superávit bruto de operaciones}^*}$ <p style="text-align: center;">*ventas totales - costo de operación e impuestos</p>
Rentabilidad de inversiones a corto plazo	$\frac{\text{Intereses recibidos}}{\text{Inversión a corto plazo}}$
Rendimiento del capital contable	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}} \times 100$
Rendimiento del capital social	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}} \times 100$
Relación del costo de ventas entre ventas	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$
Capital de trabajo	Activo circulante - pasivo circulante
Grado de autofinanciamiento	$\frac{\text{Reservas de capital}}{\text{Capital social}}$
Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$
Dependencia de los bancos	$\frac{\text{Créditos bancarios}}{\text{Capital contable}}$

Estado del activo fijo	<u>Reparación y mantenimiento</u> Activo fijo
Grado de expansión de la capacidad de ventas	<u>Incremento del activo fijo</u> Activo fijo
AREA DE MERCADEO Y VENTAS	
INDICADORES DE EFICIENCIA	FORMULA
Crecimiento promedio de clientes antiguos	$\frac{\text{Venta a clientes antiguos periodo actual} - \text{Venta a clientes antiguos periodo anterior}}{1 \times 100}$
Porcentaje de ventas nuevas generadas	$\frac{\text{Valor de ventas a clientes nuevos}}{100 \times \text{Total de ventas en el periodo}}$
Promedio de facturación de los clientes nuevos	$\frac{\text{Ventas a clientes nuevos}}{\text{Numero de clientes nuevos}} \times 100$
Nivel de aceptación de los nuevos productos	$\frac{\text{No. De prodts. Nvos. lanzados que permanecen en el mdo.}}{\text{Total de productos nuevos lanzados}}$
Porcentaje de aceptación de los nuevos productos	$\frac{\text{Ventas en el periodo del producto nuevo}}{\text{Ventas totales}} \times 100$
Participación en el mercado de las ventas del producto X	$\frac{\text{Ventas del producto X de la compañía X}}{100 \times \text{Ventas del producto X del mercado total}}$
Crecimiento de ventas del producto X	$\frac{\text{Ventas del periodo actual} - 1}{\text{Ventas del periodo anterior}} \times 100$
Porcentaje de ventas a distribuidores	$\frac{\text{Ventas de los distribuidores (MA/MI)}}{\text{Total de ventas}} \times 100$

( MA: mayoristas, MI: minoristas)	100 Ventas totales
Crecimiento de los precios	$\frac{\text{Precio del periodo actual}}{\text{Precio del periodo anteriores}} - 1 \times 100$
Estimación de la respuesta de mercado	$\frac{\text{Incremento en ventas}}{\text{Costo de la promoción}}$
Promedio de visitas al mes	$\frac{\text{Visitas efectuadas al mes}}{\text{Numero días hábiles del mes}}$
Costo medio de visita	$\frac{\text{Gastos totales en visitas al mes}}{\text{Numero de visitas al mes}}$
Velocidad de rotación del activo	$\frac{\text{Ventas netas} \times 100}{\text{Activo total}}$
Aceptación de los productos	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Devoluciones}}$
Ubicación de la fabrica	$\frac{\text{Total de gastos transporte}}{\text{Costo de lo vendido}}$
Capacidad utilizada	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Capacidad de producción}}$
INDICADORES DE EFICACIA Y ECONOMIA	FORMULA
Índice de rentabilidad	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Numero de empleados}} \times \frac{\text{Utilidad}}{\text{Numero de empleados}}$
Costo de distribución y venta	$\frac{\text{Gastos de ventas y distribución}}{\text{Costo de lo vendido}} \times 100$
Costo de publicidad y promoción	$\frac{\text{Costo de publicidad y promoción de ventas}}{\text{Ventas netas}}$

AREA DE INVENTARIOS	
INDICADORES DE EFICACIA Y ECONOMIA	FORMULA
Costo anual de mantenimiento	$\frac{\text{Costo anual de mantenimiento de bodega}}{\text{Numero de artículos adquirido}}$
Costo de artículos importados	$\frac{\text{Precio de artículos adquiridos del exterior}}{\text{Precio de artículos adquiridos localmente}}$
Rotación de inventario	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventarios}}$

AREA DE PROCESAMIENTO DE DATOS	
INDICADORES DE EFICACIA Y ECONOMIA	FORMULA
Promedio de antigüedad de equipos	$\frac{\text{Fecha de revisión} - \text{Fecha de adquisición}}{\text{Total datos procesados en el mes}}$
Costo hora maquina	$\frac{\text{Total datos procesados en el mes}}{\text{Total horas hombres ocupadas en el mes}}$
Capacitación por hora hombre de un periodo	$\frac{\text{Total programas utilizados por los usuarios}}{\text{Total seminarios de capacitación recibidos por los empleados.}}$

AREA DE CREDITOS Y COBROS	
INDICADORES DE EFICIENCIA	FORMULA
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas anuales al crédito}}{\text{Promedio anual de cuentas por cobrar}}$

Periodo promedio de cobros	$\frac{360 \text{ días} \times \text{promedio de cuentas por cobrar}}{\text{ventas anuales al crédito}}$
Costo de los créditos otorgados	$\frac{\text{créditos otorgados}}{\text{créditos recuperados}}$
Índice de cobranza	$\frac{\text{Total cobranza}}{\text{Total cartera de clientes}}$
Índice de morosidad	$\frac{\text{Total créditos vencidos a más de 60 días}}{\text{Total de cartera de clientes}}$

AREA DE COMPRAS	
INDICADORES DE EFICIENCIA	FORMULA
Rotación de cuentas por pagar	$\frac{\text{Compras anuales al crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$
Tendencia de los costos de mercadería	$\frac{\text{Precio actual de los artículos}}{\text{Precio del periodo anterior de artículos}} - 1 \times 100$
Importancia de las compras realizadas a proveedores del extranjero	$\frac{\text{Compras del extranjero}}{\text{Total de compras}}$

AREA DE RECURSOS HUMANOS	
INDICADORES DE EFICIENCIA	FORMULA
Costo anual de capacitación	$\frac{\text{Costo anual por capacitación al personal}}{\text{Numero de empleados}}$

Costo anual del personal contratado	$\frac{\text{Costo anual de la mano de obra calificada}}{\text{Numero de personal contratado}}$
Costo de las prestaciones por trabajador	$\frac{\text{Costo total de trabajo - sueldos y salarios}}{\text{Número de empleados}}$
Horas de trabajo real por empleado	$\frac{\text{Total de horas - horas/hombre trabajada}}{\text{Promedio del número de empleados}}$

ANEXO No.7 CUESTIONARIOS DE AUDITORIA DE GESTIÓN

**CUESTIONARIO DE AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL  
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

<b>ENTIDAD:</b> _____ <b>REVISADO:</b> _____			
<b>FECHA :</b> _____ <b>FECHA :</b> _____			
<b>AUDITOR:</b> _____ <b>REF. :</b> _____			
EVALUACION DE GESTION	SI	NO	COMENTARIO
1. ¿En quien recae la responsabilidad del manejo de las finanzas de la empresa? 2. ¿Qué personas participan en esta función? 3. ¿Quién realiza el análisis e interpretación de los estados financieros? 4. En caso de que lo realice el auditor externo, ¿es rentable el servicio? 5. ¿que beneficios ofrece? ▪ Puntualidad en su entrega ▪ Mayor objetividad ▪ Mejor calidad del trabajo 6. ¿Quien autoriza las compras? 7. ¿Se basa en un programa de compras? 8. ¿Existe un comité o grupo encargado de revisar los requerimientos de las compras? 9. ¿Cuales son los resultados obtenidos? ▪ Ahorro ▪ Disponibilidad ▪ Calidad ▪ Agilidad ▪ Continuidad ▪ Otros 10. ¿Con que frecuencias en revisan las variaciones en las compras? 11. ¿que tipos de documentos se utiliza para reportar las revisiones? 12. ¿Que criterios se observan para conceder créditos a los clientes? 13. ¿Quien autoriza los montos? 14. ¿Se cuenta con un procedimiento para el análisis del crédito a los clientes? ¿cómo se prepara? Explíquelo. 15. ¿Cuáles han sido las perdidas por cliente no idóneos en los últimos tres años? 16. ¿Se capitaliza esta experiencia para evitar la recurrencia de perdidas? 17. ¿Se dispone de un jurídico encargado del cobro judicial?			



EVALUACION DE GESTION	SI	NO	COMENTARIO
18. ¿Que porcentaje de las perdidas se ha recuperado por esta vía?			
19. ¿Cuenta la empresa con pronósticos mensuales de flujo de fondos?			
20. ¿Quien es el encargado del trato con bancos y financieras? ¿es eficiente su trabajo? ¿cómo se determina?			
FUENTES DE FINANCIAMIENTO			
21. ¿Es suficiente el capital actual?			
22. ¿Con cuantos accionistas cuenta la sociedad?			
23. ¿Que limitaciones de orden financiero pueden surgir por divergencia de criterios entre los accionistas?			
24. ¿Los contactos y las relaciones de los accionistas con proveedores e instituciones financieras se ha utilizado satisfactoriamente?			
INSTITUCIONES DE FINANCIAMIENTO			
25. ¿Cuáles son las instituciones de crédito con que opera la organización?			
26. ¿La totalidad de las instituciones son nacionales?			
27. ¿Sobre que bases efectúa la selección de estas instituciones?			
28. ¿Cuales son las líneas o límites de crédito de que dispone la organización?			
29. ¿La organización puede disponer de créditos a mediano plazo para financiar operaciones de comercialización?			
30. ¿Que garantías han exigido las instituciones de crédito?			
31. ¿Como se controla la emisión de cheques?			
32. ¿Los saldos en cuentas bancarias guardan correlación con la utilización de los créditos?			
33. ¿Existen normas o requisitos para efectuar los pagos?			
34. ¿Se revisan periódicamente las condiciones de servicio de las instituciones de crédito?			
35. ¿Que clase y naturaleza de informes se emite?¿con que periodicidad?			
INGRESOS			
36. ¿Como maneja los ingresos la organización?			
37. ¿Se tiene definidas claramente todas las fuentes de ingresos?			
38. ¿Se versifica que los ingresos se acompañen de toda la documentación necesaria?			

EVALUACION DE GESTIÓN	SI	NO	COMENTARIO
<p>39. ¿Como se relacionan los ingresos con los productos?</p> <p>40. ¿Existen políticas o normas para el depósito de los ingresos?</p> <p>41. ¿Quién autoriza los depósitos? ¿están registradas las firmas de las personas facultadas?</p> <p>42. ¿Los ingresos se depositan en cuentas corrientes o de inversión?</p> <p>43. ¿Existen calendarios definidos para efectuar transacciones en las cuentas?</p> <p>44. ¿Existe un sistema de información (recurso de software) para controlar los ingresos?</p> <p>45. ¿qué tipo de reportes genera?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Depósitos totales</li> <li>▪ Movimientos realizados</li> <li>▪ Tipo de ingreso</li> <li>▪ Origen de ingreso</li> <li>▪ Otros</li> </ul> <p>46. ¿De que manera se lleva a cabo el proceso de facturación?</p> <p>47. ¿Existe un procedimiento escrito para aplicar dicho proceso?</p> <p>48. ¿Cómo se concilia la facturación con los documentos de salida (requisiciones, pedidos, notas de remisión, etc.)?</p>			
EGRESOS			
<p>49. ¿Existe un plan o programa de pagos?</p> <p>50. ¿Están claramente precisados los plazos de pagos?</p> <p>51. ¿Hay un procedimiento definido para el control de cuentas de acreedores diversos?</p> <p>52. ¿Cómo esta conformada la cuenta de acreedores?</p> <p>53. ¿Se revisan condiciones de pagos antes de efectuarlos?</p> <p>54. ¿Cuál es la capacidad de respuesta de la organización para la paga de los proveedores?</p> <p>55. ¿Cómo se controlan los egresos? Explíquelo brevemente?</p> <p>56. ¿Quién es el responsable de esa función?</p>			

EVALUACION DE GESTIÓN	SI	NO	COMENTARIO
<p>PROVEEDORES</p> <p>57. ¿Se dispone de información sobre las líneas de crédito de los proveedores?;¿Quién se encarga de la relación con proveedores?</p> <p>58. ¿Están enterados los proveedores de cómo opera la organización?</p> <p>59. ¿El plazo del crédito que ellos otorgan es coincidente con la duración del proceso de comercialización?</p> <p>60. ¿De que forma se negocian los plazos de crédito?</p> <p>61. ¿Cómo se documentan tal crédito?</p> <p>62. ¿Qué garantías solicitan los proveedores para dar crédito?</p> <p>63. ¿De que forma se lleva el control de las garantías a proveedores?</p> <p>CLIENTES</p> <p>64. ¿La empresa emplea anticipos a cuenta de pedidos para financiar su proceso de comercialización?</p> <p>65. ¿Qué porcentaje de este proceso de comercialización?</p> <p>66. ¿Quién supervisa que los anticipos se apliquen efectivamente a los pedidos de clientes?</p> <p>67. ¿Que controles se han establecido para verificar la situación de los pedidos de los clientes?</p> <p>68. ¿A quien y con que periodicidad se informa sobre los pedidos de clientes?</p> <p>69. ¿Qué garantías solicitan los clientes por anticipos efectuados?</p> <p>70. ¿Se realiza un seguimiento para verificar que se cumpla con estas garantías?</p> <p>71. ¿Quién resuelve el incumplimiento de las garantías?</p> <p>FINANCIAMIENTO PARA LA COMERCIALIZACION</p> <p>72. ¿Existen facilidades para el suministro de mercaderías?</p> <p>73. ¿Se pagan los sueldos semanales sin problemas?</p>			

EVALUACION DE GESTIÓN	SI	NO	COMENTARIO
<p>74. ¿Que problemas financieros enfrentaría la organización si aumentaran o disminuyeran los inventarios?</p> <p>75. ¿Existen alternativas eficientes para financiar la expansión de la empresa?</p> <p>76. ¿Las necesidades de crédito de clientes coinciden con las facilidades financieras de que dispone la organización?;</p> <p>77. ¿Quien y como supervisa la recuperación de los créditos concedidos a los clientes?</p> <p>78. ¿Cuenta esta persona con los elementos suficientes para autorizar o rechazar los créditos?</p> <p>79. ¿Los programas de venta se ajustan a la norma de inventario de mercaderías?</p>			
<p>CONTABILIDAD</p> <p>80. ¿Existe un sistema contable acorde a las necesidades de la organización?</p> <p>81. ¿En quien recae la responsabilidad de operar el sistema?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un área interna</li> <li>▪ Un despacho interno</li> <li>▪ Ambos</li> </ul> <p>82. ¿Que elementos se consideran para asignar esta función?</p> <p>83. ¿Qué ventajas reporta a la organización?</p> <p>84. ¿Qué base documental existe?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Catalogo de cuentas</li> <li>▪ Manual de contabilidad general</li> <li>▪ otros</li> </ul> <p>85. ¿Existen instructivos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ el catalogo?</li> <li>▪ Libros?</li> <li>▪ Auxiliares?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>86. ¿El catalogo incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuentas de activo</li> <li>▪ Cuentas de pasivo</li> <li>▪ Cuentas de patrimonio</li> <li>▪ Cuentas de resultados (deudoras y acreedoras)</li> <li>▪ Cuentas de orden (memorando)</li> <li>▪ Cuentas puentes</li> <li>▪ otros?</li> </ul>			

EVALUACION DE GESTION	SI	NO	COMENTARIO
87. ¿Con que periodicidad se elaboraran reportes de la situación contable? 88. ¿Los registros de las operaciones se realizan sin retraso? 89. ¿Qué medidas se toman cuando se presentan retrasos? 90. ¿Existen controles por área específica para determinar responsabilidades? 91. ¿Quién las elabora? 92. ¿Que tipos de formas se emplean en la contabilidad?¿permiten un adecuado manejo de la información contable?			

ENTREVISTADO _____	CARGO _____	FIRMA _____
COMENTARIO (S) _____		
_____		
AUDITOR _____	FIRMA _____	FECHA _____
_____		

**CUESTIONARIO DE AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL  
ÁREA DE VENTAS**

<b>ENTIDAD:</b> _____	<b>REVISADO:</b> _____
<b>FECHA :</b> _____	<b>FECHA :</b> _____
<b>AUDITOR:</b> _____	<b>REF. :</b> _____

<b>EVALUACION DE GESTION</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIO</b>
<b>PLANEACION DE VENTAS</b>			
1. ¿Están definidos los objetivos de ventas a corto, mediano y largo plazo?			
2. ¿Se preparan programas para: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ el impulso y desplazamiento de los productos y servicios?</li> <li>▪ Análisis y situación actual de las ventas?</li> <li>▪ Análisis de la competencia?</li> <li>▪ Análisis del mercado actual y potencial?</li> </ul>			
3. ¿Los programas se integran considerando: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la prioridad de cada tarea que comprende cada proyecto?</li> <li>▪ El responsable de cada tarea?</li> <li>▪ El tiempo que tomara cada tarea?</li> <li>▪ La precedencia o secuencia necesaria en la realización de cada tarea?</li> <li>▪ Los recursos requeridos para cada tarea?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul>			
4. ¿Se mantiene una relación estrecha con los directores comerciales y grandes distribuidores, con el propósito de lograr mayor penetración en el mercado y detectar oportunidades de negocio?			
5. ¿Se elaboran proyecciones de ventas de acuerdo con el desarrollo histórico y comportamiento del mercado potencial?			
6. ¿Como se garantiza el cumplimiento de programas?			
7. ¿Se cuenta con políticas por escrito en lo relativo a : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trato a clientes?</li> <li>▪ Trato a fabricantes y distribuidores?</li> <li>▪ Ventas de contado y de plazo?</li> <li>▪ Volúmenes de crédito a clientes?</li> </ul>			

EVALUACION DE GESTION	SI	NO	COMENTARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Segmentos y territorios?</li> <li>▪ Descuentos?</li> <li>▪ Precios?</li> <li>▪ Condiciones de entrega?</li> <li>▪ Ofertas para licitación?</li> <li>▪ Comisiones?</li> <li>▪ Calendarios de entrega?</li> <li>▪ Cancelaciones?</li> <li>▪ Reposiciones?</li> <li>▪ Ampliaciones?</li> <li>▪ Convenios de competencia?</li> <li>▪ Integración de la fuerza de venta?</li> </ul> <p>8. ¿Se dispone de una fuerza de ventas adecuada para atender las prioridades de comercialización?</p> <p>9. ¿Se ha determinado la necesidad de capacitación? ¿Qué clase y con que frecuencia?</p> <p>10. ¿Cómo se planea identificar, calificar y hacer contacto con sus clientes potenciales?</p> <p>11. ¿Cuenta la organización con un estimado de los precios de la competencia para la preparación de ofertas económicas?</p> <p>12. ¿Se ha considerado la promoción de nuevos productos? ¿Cómo y que precios se les asignara?</p> <p>13. ¿Se ha identificado cual será su competencia?</p> <p>14. ¿Qué canal de distribución se emplearan?</p> <p>15. ¿Como se distribuirán los productos o servicios?</p> <p>16. ¿Para la venta de los productos, se utilizan los siguientes medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representante?</li> <li>▪ Comisionistas?</li> <li>▪ Mayoristas?</li> <li>▪ Concesionarios?</li> <li>▪ Correo?</li> <li>▪ Catalogo?</li> <li>▪ Teléfono?</li> <li>▪ Televisión?</li> <li>▪ Internet?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul>			

EVALUACION DE GESTION	SI	NO	COMENTARIO
<p>17. ¿Se ha calculado cuales serán los ingresos, costos, gastos y utilidades?</p> <p>18. ¿Se dispone de un plan, programa, estrategias o criterios para el lanzamiento de los productos actuales?</p> <p>19. ¿Se consideran las pruebas para el lanzamiento y precomercialización de los productos o servicios?</p> <p>20. ¿se coordinan las pruebas para el lanzamiento y precomercialización de productos?</p> <p>21. ¿Cuál es el impacto financiero a corto, mediano y largo plazo para la comercialización puntual de los productos de la compañía?</p> <p>22. ¿Cuenta la organización con los recursos suficientes?</p> <p>23. ¿Es factible la obtención de fondos necesarios?</p> <p>24. ¿La fuerza de ventas dispone de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manuales?</li> <li>▪ Catálogos?</li> <li>▪ Listas de precios?</li> <li>▪ Muestrarios?</li> <li>▪ Cartera de clientes?</li> <li>▪ Información normativa?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>25. ¿Existe en la organización un área de servicio al cliente?</p> <p>26. ¿Quién(es) supervisa(n) la atención a los clientes y el desempeño de la fuerza de ventas?</p> <p>27. ¿Se tiene conocimiento de las ventajas derivadas de acuerdos y tratados?(como TLC)</p> <p>28. ¿El pago de comisiones se realiza sin retrasos?</p> <p>29. ¿Se efectúa un seguimiento de los acuerdos derivados del análisis de informes de ventas?</p>			
<p>UBICACIÓN GEOGRAFICA</p>			
<p>30. ¿La localización de la organización le permite un contacto adecuado con:</p>			



EVALUACION DE GESTION	SI	NO	COMENTARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proveedores?</li> <li>▪ Clientes?</li> <li>▪ Servicios públicos?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>31. ¿El área de ubicación cuenta con vías de comunicación accesibles?</p> <p>32. ¿Las condiciones de operación son adecuadas en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ costos y disponibilidad de mano de obra?</li> <li>▪ Seguridad?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>33. ¿La regulación gubernamental en el área permite el desarrollo y crecimiento de la organización?</p>			
<p>CONDICIONES DE MERCADO</p> <p>34. ¿Cuáles y como son las características de los mercados en los que participa la organización? ¿donde se ubica?</p> <p>35. ¿Cuáles y como son los cliente? ¿Dónde se localizan?</p> <p>36. ¿Cual es la capacidad de compra de los clientes?</p> <p>37. ¿Cómo perciben a la organización los clientes especializados?</p> <p>38. ¿Cual es la imagen de la organización en el mercado? ¿Qué cambios son necesarios y deseados?</p> <p>39. ¿Qué porcentaje del mercado actual cubre la organización?</p> <p>40. ¿Esta en capacidad de competir en precio, calidad y tiempo?</p> <p>41. ¿Cómo y donde se puede generar demanda de los productos?</p> <p>42. ¿Qué estrategias se deben considerar para lograr el desarrollo competitivo de la organización?</p>			
<p>ESTUDIO DE MERCADO</p> <p>43. ¿Se cuenta con un estudio de mercado?</p> <p>44. ¿Se ha llevado a cabo un análisis de los resultados del estudio?</p> <p>45. ¿Se ha determinado como satisfacer las necesidades de los clientes?</p> <p>46. ¿Quienes y cuantos son los posibles clientes?</p> <p>47. ¿Existe una demanda suficiente para los productos y servicios de la organización?</p> <p>48. ¿Se conoce cuales son los hábitos de compra de los clientes?</p>			

EVALUACION DE GESTION	SI	NO	COMENTARIO
<p>49. ¿El estudio y análisis de mercado ha permitido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La identificación y selección de un mercado meta?</li> <li>▪ La determinación de cómo posicionarse?</li> <li>▪ La segmentación de mercados?</li> <li>▪ La fijación de precios a productos?</li> <li>▪ La formulación de un perfil del cliente?</li> <li>▪ Una evaluación de la competitividad interna?</li> <li>▪ La creación o fortalecimiento de la imagen corporativa?</li> </ul>			
COMPETENCIA			
50. ¿Quiénes son los competidores?			
51. ¿Son competidores individuales o pertenecen a un grupo?			
52. ¿En qué compiten con la organización?			
53. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades competitivas importantes?			
54. ¿En qué factores ha cifrado su éxito la competencia?			
55. ¿Qué productos o servicios ofrece?			
56. ¿Cuál es la participación de la competencia respecto de los productos en los que compete con la organización?			
<p>57. ¿Cuál es la situación de la competencia en cuanto a sus relaciones con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proveedores?</li> <li>▪ Distribuidores?</li> <li>▪ Autoridades?</li> <li>▪ Organizaciones análogas?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul>			
OPORTUNIDADES DE MERCADO			
58. ¿Se han identificado las oportunidades que el mercado ofrece?			
59. ¿Se ha identificado un segmento de mercado no atendido o insatisfecho?			
60. ¿Los productos actuales podrían ser ofertados en otros mercados?			
61. ¿Cómo se podrían aprovechar las nuevas tendencias para la comercialización de los productos de la compañía?			
62. ¿Cuál sería el monto de la inversión requerida para el lanzamiento de nuevos productos?			
63. ¿Se cuenta con la capacidad necesaria para comercializar el producto o servicio?			

EVALUACION DE GESTION	SI	NO	COMENTARIO
64. ¿Algún buen producto que hubiese fallado ahora, podría tener éxito? 65. ¿Se podría comercializar un buen producto bajo licencia de otro? 66. ¿podría tomarse la representación, como agente o distribuidor, de alguna organización o producto? 67. ¿Se podrían prestar servicios de consultoria o información en materia comercial?			

ENTREVISTADO	CARGO	FIRMA
COMENTARIO (S) _____		
_____		
AUDITOR	FIRMA	FECHA
_____		

**CUESTIONARIO DE AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL  
ÁREA DE INVENTARIOS**

<b>ENTIDAD:</b> _____	<b>REVISADO:</b> _____
<b>FECHA :</b> _____	<b>FECHA :</b> _____
<b>AUDITOR:</b> _____	<b>REF. :</b> _____

<b>EVALUACION DE GESTION</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIO</b>
1. ¿La organización cuenta con recintos propios para el almacenamiento de artículos o productos?			
2. ¿Dónde están localizados?			
3. se llevo a cabo un estudio para su ubicación?			
▪ Costo?			
▪ Facilidad de distribución?			
▪ Crecimiento esperado?			
▪ Necesidad de clientes?			
▪ Espacio limitado en las áreas existentes?			
▪ Requerimiento de proveedores?			
▪ Otros?			
4. ¿Cómo esta organizado el almacén?			
5. ¿el personal responsable fue asignado por su experiencia en esta materia?			
6. ¿Se le proporciono capacitación para desempeñar su función?			
7. ¿El manejo del almacén esta reglamentado?			
8. ¿Qué tipos de lineamientos orientan su trabajo:			
▪ Reglamento interno?			
▪ Manual de organización?			
▪ Manual de procedimientos?			
▪ Manual de calidad?			
▪ Convenios con proveedores?			
▪ Otros?			
9. ¿La recepción de artículos y productos esta relacionado:			
▪ El calendario de producción de los proveedores?			
▪ Los compromisos con clientes?			
▪ La situación del mercado?			
▪ Otros?			
10. ¿Se verifica la recepción contra la factura o remisión?			
11. ¿Se revisa la condición en que se encuentran los artículos o productos?			
12. ¿Existen estándares de calidad claramente definidos?			
13. En caso de rechazo ¿A quien se notifica? ¿Qué pasos se siguen para la devolución?			

EVALUACION DE GESTION	SI	NO	COMENTARIO
<p>14. ¿Se clasifican los artículos o productos? ¿Que criterios se siguen?</p> <p>15. ¿Disponen de catálogos de productos?</p> <p>16. ¿Cómo se registran los artículos o productos?</p> <p>17. ¿Se emplea un sistema de cómputo para el manejo de los artículos y productos?</p> <p>18. ¿Que soporte y de que áreas lo reciben para la operación del sistema?</p> <p>19. ¿La asignación de espacios para su almacenamiento permite su fácil localización?</p> <p>20. ¿Se requiere de un acondicionamiento especial?</p> <p>21. ¿Están precisados los niveles mínimos y máximos para lea determinar puntos de reposición?</p> <p>22. ¿Se emplea el código de barras?</p> <p>23. ¿Se cuenta con una relación de los códigos de barras de los clientes?</p> <p>24. ¿Cómo y a que áreas de la organización se informa de los movimientos en el almacén?</p> <p>25. ¿Se efectúan entregas directamente a los clientes?</p> <p>26. ¿Como se llevan a cabo los movimientos para que aparezcan en los inventarios??a que normatividad se sujetan para el mantenimiento y conservación?</p> <p>27. ¿Existe una relación del personal autorizado para ingresar al almacén?</p> <p>28. ¿Los artículos salen del almacén por medio de orden de venta o pedido, se destinan a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pedidos emergentes?</li> <li>▪ Ventas directas?</li> <li>▪ Entregas parciales?</li> <li>▪ Suministros de muestras?</li> <li>▪ Pruebas de control de calidad?</li> <li>▪ Reposición de faltantes?</li> <li>▪ Reemplazo de productos defectuosos?</li> <li>▪ Cumplimiento de garantías?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>29. ¿Quién esta facultado para permitir el ingreso a alguien no registrado?</p> <p>30. ¿Están actualizados los inventarios?</p> <p>31. ¿Son coincidentes los registros con las existencias? ¿Cómo y con que periodicidad se verifican?</p> <p>32. ¿Cómo se controlan las órdenes de salida del almacén?</p> <p>33. ¿Quién esta autorizado para firmarlos?</p>			

EVALUACION DE GESTION	SI	NO	COMENTARIO
<p>34. ¿Se lleva a cabo reuniones con áreas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comercialización?</li> <li>▪ Finanzas?</li> <li>▪ Administración?</li> <li>▪ Servicio a clientes?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>ACTIVOS FIJOS</p> <p>35. ¿Se dispone inventario de activos fijos actualizados?</p> <p>36. ¿El inventario esta desagregado por áreas?</p> <p>37. ¿El inventario incluye información sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de activos?</li> <li>▪ Resguardos?</li> <li>▪ Altas?</li> <li>▪ Bajas?</li> <li>▪ Transferencias?</li> <li>▪ Toma física de inventarios?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>38. ¿Que sistema se emplea para identificar los activos?</p> <p>39. ¿Se cuenta con una base de datos o programas computarizados del inventario?</p> <p>40. ¿La información relaciona toma física con registros en libros?</p> <p>41. ¿Cómo se concilian las diferencias entre ellos?</p> <p>42. ¿Con que frecuencia se actualizan los inventarios?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Semanal</li> <li>▪ Quincenal</li> <li>▪ Mensual</li> <li>▪ Otros</li> </ul> <p>43. ¿Quien supervisa que la información de inventarios sea correcta?</p> <p>44. ¿Cómo se informa sobre la situación que guardan los inventarios a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El titular de la organización?</li> <li>▪ El de finanzas?</li> <li>▪ El de contabilidad?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>45. ¿Existe un programa para el manejo del mobiliario, maquinaria o equipo, que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ubicación?</li> <li>▪ Movimiento?</li> <li>▪ Reparación?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul>			

EVALUACION DE GESTION	SI	NO	COMENTARIO
<p>46. ¿Quién y como se tramita las bajas definitivas de activos fijos?</p> <p>47. ¿Se elaboran registros de adiciones, bajas, parciales o definitivas, así como transferencias de bienes muebles?</p> <p>48. ¿Se cuenta con un inventario actualizado de bienes inmuebles?</p> <p>49. ¿Se dispone de un archivo con información relativa a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escritura?</li> <li>▪ Comprobante de no adeudo?</li> <li>▪ Declaración de apertura?</li> <li>▪ Pólizas de seguro?</li> <li>▪ Contratos de luz, agua y teléfono?</li> <li>▪ Contrato de arrendamiento?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>50. ¿Quién resguarda la documentación de estos bienes?</p> <p>51. ¿Están documentados los procedimientos para el manejo de los bienes?</p> <p>52. ¿Esta reflejado en libros el valor total de los inventarios por partida específica?</p> <p>53. ¿Están asegurados todos los bienes de la compañía?</p>			

ENTREVISTADO _____	CARGO _____	FIRMA _____
COMENTARIO (S) _____		
_____		
AUDITOR _____	FIRMA _____	FECHA _____
_____		

**CUESTIONARIO AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL  
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

ENTIDAD: _____	REVISADO: _____
FECHA : _____	FECHA : _____
AUDITOR: _____	REF. : _____

EVALUACION DE GESTION	SI	NO	COMENTARIO
1. ¿Se efectúa el análisis de puestos?			
2. ¿Quién es el responsable de llevarlo a cabo?			
3. en caso de que el análisis lo efectúe personal externo al organización, indique que ventajas se han obtenido y si su costo esta justificado por los resultados			
4. ¿Qué técnicas se utilizan para el análisis de puestos?			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observación directa</li> <li>▪ Cuestionarios</li> <li>▪ Entrevistas</li> <li>▪ Métodos combinados</li> <li>▪ Otras</li> </ul>			
5. ¿Qué ventajas reporta a la organización contar con un análisis de puestos?			
6. ¿Existe un procedimiento para la evaluación de puestos? ¿Quién y con que periodicidad la realiza?			
7. ¿Se cuenta con una tabla de sueldos por categorías y departamentos?			
8. ¿Qué ventajas reporta a la organización contar con una valuación de puestos?			
<b>RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCION</b>			
9. ¿Existe algún documento que consigne los requerimientos para el reclutamiento y selección del personal?			
10. ¿Qué fuentes de reclutamiento emplea la organización?			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contacto personal</li> <li>▪ Agencias de empleo</li> <li>▪ Bolsas de trabajo</li> <li>▪ Registros internos</li> <li>▪ Colegios profesionales</li> <li>▪ Instituciones de educación superior</li> <li>▪ Periódicos y revistas</li> <li>▪ Internet</li> </ul>			
11. ¿Quién revisa las solicitudes de empleo?			
12. ¿Se entrevistan a los aspirantes? ¿se les aplican exámenes?			



EVALUACION DE GESTION	SI	NO	COMENTARIO
<p>13. ¿Se emplean técnicas para determinar la capacidad de responder en condiciones reales?</p> <p>14. ¿Se recaba información socioeconómica?</p> <p>15. ¿Se practican exámenes médicos?</p> <p>16. ¿Se efectúa un análisis de las congruencias entre el contenido curricular y de referencias de los aspirantes, y la evaluación de exámenes?</p> <p>17. ¿Las condiciones de contratación son revisadas por el jurídico de la empresa?</p> <p>18. ¿Se cuenta con contratos debidamente revisados y aprobados?</p> <p>19. ¿Qué información se le proporciona al empleado de nuevo ingreso?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Misión y visión de la empresa</li> <li>▪ Objetivos</li> <li>▪ Políticas</li> <li>▪ Funciones</li> <li>▪ Procedimientos</li> <li>▪ Tipo de productos o servicios</li> <li>▪ Campo de trabajo</li> <li>▪ Principales clientes</li> <li>▪ Prestaciones</li> <li>▪ Otros</li> </ul> <p>20. ¿Se entrega al personal de nuevo ingreso manuales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bienvenida?</li> <li>▪ Historia de la organización?</li> <li>▪ Descripción de puestos?</li> <li>▪ Políticas?</li> <li>▪ Organización?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>21. ¿Se lleva a cabo la presentación del personal de nuevo ingreso?</p> <p>22. ¿Están claramente definidos los programas de entrenamiento, adiestramiento o capacitación para el personal que se incorpora a la empresa?</p>			
<p>REMUNERACIÓN PERSONAL</p>			
<p>23. ¿Existe una base de información para el pago de sueldos, salarios y honorarios?</p> <p>24. ¿La nomina de pago incluye entre otros la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sueldos?</li> <li>▪ Salarios?</li> <li>▪ Honorarios?</li> <li>▪ Comisiones?</li> <li>▪ Viáticos?</li> </ul>			

EVALUACION DE GESTION	SI	NO	COMENTARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gratificaciones?</li> <li>▪ Incentivos?</li> <li>▪ Tiempo extra?</li> <li>▪ Apoyos económicos?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>25. ¿Se efectúan las provisiones necesarias para pagos extraordinarios, como liquidaciones, licencias o incapacidades?</p> <p>26. ¿El calculo de la planilla de pagos incorpora movimientos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retiros?</li> <li>▪ Bajas?</li> <li>▪ Faltas?</li> <li>▪ Retrasos?</li> <li>▪ Pago de prestaciones?</li> <li>▪ Pago de obligaciones?</li> <li>▪ Prestamos personales?</li> <li>▪ Apoyos especiales?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>27. ¿El pago se efectúa en efectivo, cheque o en deposito en el banco?</p> <p>28. ¿Cómo se realizan los pagos de comisiones, incentivos, bonos, gratificaciones, compensaciones especiales, licencias con goce, etc.?</p> <p>29. ¿Como se reembolsan los gastos por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representación?</li> <li>▪ Gasolina?</li> <li>▪ Refacciones?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>30. ¿Existe un procedimiento documentado para el pago del personal?</p> <p>31. ¿Son claras las políticas relacionadas con los criterios de pago?</p>			
<p>PRESTACIONES</p> <p>32. ¿Existe un plan de prestaciones para el personal?</p> <p>33. ¿El plan contempla factores como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyos educativos?</li> <li>▪ Actividades deportivas?</li> <li>▪ Actividades sociales?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul>			
<p>ORGANIZACIÓN Y CONTROL DEL PERSONAL</p> <p>34. ¿Se cuenta con una base de datos del personal actualizada, comprendiendo la información siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Total de plazas y puestos?</li> <li>▪ Plazas o puestos por área?</li> </ul>			

EVALUACION DE GESTION	SI	NO	COMENTARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plazas o puestos por nivel jerárquico?</li> <li>▪ Plazas o puestos ocupados?</li> <li>▪ Vacantes?</li> <li>▪ Licencias o permisos?</li> <li>▪ Comisiones?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>35. ¿Existen procedimientos documentados para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incorporaciones?</li> <li>▪ Retiros?</li> <li>▪ Cambios?</li> <li>▪ Licencias?</li> <li>▪ Comisiones?</li> <li>▪ Pago de anticipos?</li> <li>▪ Pensiones?</li> <li>▪ Compensaciones?</li> <li>▪ Jubilaciones?</li> <li>▪ Faltas?</li> <li>▪ Retrasos?</li> <li>▪ Permisos?</li> <li>▪ Tiempo extra?</li> <li>▪ Pago de compensaciones?</li> <li>▪ Aumento de sueldo?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>36. ¿Están aprobadas todas las formas para el control del personal?</p> <p>37. ¿El manejo de la fuerza laboral permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacer las necesidades de responsabilidad social?</li> <li>▪ Apoyar el acercamiento, retención y motivación de los empleados?</li> <li>▪ Posicionar al a organización en un mercado diversificado?</li> <li>▪ Promover la creatividad e innovación?</li> <li>▪ Resolver problemas?</li> </ul> <p>38. ¿Para realizar movimientos de personal, se respetan las líneas de mando establecidas?</p> <p>39. ¿El manejo de personal se sujeta íntegramente a las disposiciones normativas aplicables?</p> <p>40. ¿Se mantiene una buena relación con el personal, sus jefes y representantes?</p>			

ENTREVISTADO	CARGO	FIRMA
COMENTARIO (S) _____		
_____		
AUDITOR	FIRMA	FECHA
_____		

**CUESTIONARIO AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL  
ÁREA DE COMPRAS**

<b>ENTIDAD:</b> _____	<b>REVISADO:</b> _____
<b>FECHA :</b> _____	<b>FECHA :</b> _____
<b>AUDITOR:</b> _____	<b>REF. :</b> _____

<b>EVALUACION DE GESTION</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIO</b>
1. ¿Quién es el responsable de las adquisiciones en la compañía?			
2. ¿Con qué áreas de la organización mantiene contacto?			
3. ¿Se capacita al personal de adquisiciones para el desarrollo de sus funciones?			
4. ¿Se dispone de un catálogo de artículos y servicios?			
5. ¿Existe un programa anual de adquisiciones?			
6. ¿Este programa toma en cuenta factores como: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comportamiento histórico de las adquisiciones?</li> <li>▪ Compromisos de venta?</li> <li>▪ Situación del mercado?</li> <li>▪ Necesidades de los clientes?</li> <li>▪ Disponibilidad económica?</li> <li>▪ Convenios o acuerdos de funcionamiento, productos o servicios?</li> </ul>			
7. ¿El área de almacén e inventarios cuenta con una copia del programa anual de adquisiciones?			
8. ¿Se dispone de un catálogo o directorio de proveedores actualizado?			
9. ¿Existen procedimientos de compra documentados?			
10. ¿Qué áreas intervienen en su preparación?			
11. ¿Se dispone de información sobre la situación de los proveedores?			
12. ¿Se cuenta con un procedimiento para la selección y contratación de proveedores?			
13. ¿Se negocia con los proveedores las condiciones de los pedidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Precio?</li> <li>▪ Tiempo de entrega?</li> <li>▪ Descuentos?</li> </ul>			
14. ¿Los proveedores son: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nacionales?</li> <li>▪ Extranjeros?</li> <li>▪ Ambos?</li> </ul>			

EVALUACION DE GESTION	SI	NO	COMENTARIO
<p>15. ¿Los proveedores celebran reuniones para dar a conocer sus nuevos productos, tecnología, servicios, etc.?</p> <p>16. ¿Recibe la organización material promocional, muestras de producto, catálogos, etc.?</p> <p>17. ¿Se dispone de información normativa de productos y servicios como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros?</li> <li>▪ Licencias?</li> <li>▪ Permisos?</li> <li>▪ Certificados?</li> <li>▪ Cartas de representación?</li> <li>▪ Controles de calidad?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>18. ¿Las compras que realiza la compañía se apegan a todas las disposiciones legales aplicables?</p> <p>19. ¿La compras son nacionales o internacionales, qué porcentaje corresponde a cada caso?</p> <p>20. ¿Existe una forma para la requisición de compras con la autorización respectiva?</p> <p>21. ¿Se verifica la existencia del requerimiento en el almacén?</p> <p>22. ¿Quién y cómo elabora los pedidos de compra?</p> <p>23. ¿Se dispone de calendarios de producción de los proveedores?</p> <p>24. ¿Se realiza la asignación o reajuste de precios a productos de acuerdo a la situación del mercado, condiciones pactadas, volumen de desplazamiento, etc.?</p> <p>25. ¿Se comprueba la funcionabilidad de productos con nuevas características?</p> <p>26. ¿Quién y cómo verifica el cumplimiento de compromisos por parte de los proveedores?</p> <p>27. ¿Cuando los proveedores no cumplen con sus compromisos o lo hacen en forma inadecuada, qué medidas son tomadas por la compañía?</p> <p>28. ¿Quién tiene la responsabilidad de las compras de importación?</p> <p>29. ¿Las importaciones son producto de un:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acuerdo de licencia?</li> <li>▪ Contrato de administración?</li> <li>▪ Alianza estratégica?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>30. ¿Para pago de impuestos, fletes y seguro, se lleva un control de los pedidos que se reciben en el almacén?</p> <p>31. ¿Los productos que brinda la compañía, son exclusivos o también los proporciona otra empresa?</p> <p>32. ¿Son productos considerados como líderes en el mercado?</p>			

EVALUACION DE GESTION	SI	NO	COMENTARIO
<p>33. ¿Existe una política relativa a la reposición de productos que no cumplan con las normas de calidad requerida?</p> <p>34. ¿Las compras se realizan considerando por lo menos tres cotizaciones?</p> <p>35. ¿Las cotizaciones de los proveedores incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productos?</li> <li>▪ Cantidad?</li> <li>▪ Precio?</li> <li>▪ Condiciones de pago?</li> <li>▪ Fecha de entrega?</li> <li>▪ Catálogos?</li> <li>▪ Muestras?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>36. ¿Se lleva un control adecuado para la ampliación o modificación de pedidos?</p> <p>37. ¿El área administrativa emite los pagos a proveedores puntualmente?</p> <p>38. ¿Cómo se coordina con el área de compras para efectuar los pagos?</p> <p>39. ¿Se cuenta con un sistema computarizado de compras?</p> <p>40. ¿Está integrado con el resto de sistemas, particularmente con el de pagos?</p>			

ENTREVISTADO	CARGO	FIRMA
COMENTARIO (S) _____		
_____		
AUDITOR	FIRMA	FECHA
_____		

**CUESTIONARIO AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL  
ÁREA DE SISTEMAS**

<b>ENTIDAD:</b> _____	<b>REVISADO:</b> _____
<b>FECHA :</b> _____	<b>FECHA :</b> _____
<b>AUDITOR:</b> _____	<b>REF. :</b> _____

<b>EVALUACION DE GESTION</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIO</b>
1. ¿Qué área es la responsable de diseñar e instrumentar los sistemas de la organización?			
2. ¿El modelo básico de control de los sistemas parte de: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estándar para lograr un reempeño actual?</li> <li>▪ Método para medir el reempeño actual?</li> <li>▪ Métodos para comparar el reempeño actual con el estándar?</li> <li>▪ Método de retroalimentación?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul>			
3. ¿Los sistemas se clasifican en: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas de cómputo?</li> <li>▪ Sistemas de información administrativa?</li> <li>▪ Sistemas para el soporte de decisiones?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul>			
4. ¿Los sistemas de computo atienden el manejo de las operaciones como: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clasificación?</li> <li>▪ Ordenamiento?</li> <li>▪ Cálculos?</li> <li>▪ Almacenamiento y recuperación?</li> <li>▪ Generación de resúmenes?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul>			
5. ¿Los sistemas de información administrativa se encaminan a: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyar los procesos de decisiones?</li> <li>▪ Resolución de problemas?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul>			
6. ¿La planear las estrategia para desarrollar los sistemas de información, se toman en cuenta los enfoques de: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El ciclo de vida de los sistemas?</li> <li>▪ El análisis estructurado?</li> <li>▪ Prototipos?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul>			
7. ¿Qué tan extenso es el volumen de las operaciones?			

EVALUACION DE GESTION	SI	NO	COMENTARIO
<p>8. ¿Se evalúan los sistemas considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspectos operativos?</li> <li>▪ Su impacto en la organización?</li> <li>▪ El flujo de información interna y externa?</li> <li>▪ La opinión de las áreas de la organización?</li> <li>▪ Su desempeño?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>9. ¿Que tipos de sistema de información se emplean:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procesamiento y transacción</li> <li>▪ Control de procesos?</li> <li>▪ Reporte?</li> <li>▪ Soporte de decisiones?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>10. ¿Se sabe en que áreas de la organización se manifiesta el mayor impacto de los sistemas?</p> <p>11. ¿La decisión de instrumentar proyectos de sistemas de información se fundamenta en factores como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de respuesta?</li> <li>▪ Mayor control?</li> <li>▪ Mejor comunicación?</li> <li>▪ Disminución de costos?</li> <li>▪ Ventaja competitiva?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>12. ¿La capacidad de respuesta permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayor velocidad de procesamiento?</li> <li>▪ Manejar más información?</li> <li>▪ Recuperación rápida de información?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>13. ¿Se evalúa la factibilidad de los proyectos de sistemas?</p> <p>14. ¿Que pruebas necesitan pasar los sistemas para ser considerados factibles?</p> <p>15. ¿Que ventajas competitivas se pueden obtener con el desarrollo e implantación de sistemas de información?</p> <p>16. ¿Cómo se analiza el flujo de datos?</p> <p>17. ¿Se elaboran diccionarios de datos?</p> <p>18. ¿Estos diccionarios se utilizan para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejar detalles de sistemas grandes?</li> <li>▪ Documentar sistemas?</li> <li>▪ Transmitir un significado común para todos los elementos del sistema?</li> <li>▪ Facilitar el análisis de un sistema?</li> <li>▪ Localizar errores?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul>			



EVALUACION DE GESTION	SI	NO	COMENTARIO
<p>19. ¿Cuándo se desarrolla una propuesta de sistemas, se considera si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son adecuadas las instalaciones?</li> <li>▪ Es suficiente el personal?</li> <li>▪ Están documentados correctamente los procedimientos?</li> <li>▪ Existen estándares?</li> <li>▪ Se tienen controles adecuados?</li> <li>▪ Hay un fácil acceso a la información?</li> <li>▪ No es demasiado complejo?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> <p>20. ¿Se cuenta con formatos de apoyo para el registro y control de actividades?</p> <p>21. ¿Se estudian los requerimientos de entrada y salida de los sistemas?</p> <p>22. ¿Se asocia el sistema con necesidades de uso gráficos?</p> <p>23. ¿Que medios de almacenamiento de datos se utilizan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bases de datos</li> <li>▪ Programas</li> <li>▪ Paquetería</li> <li>▪ Otros</li> </ul> <p>24. ¿Cómo se respalda la información de los sistemas?</p> <p>25. ¿Se utilizan redes de cómputo?</p> <p>26. ¿Se asignan claves de accesos o passwords por usuarios?</p> <p>27. ¿Quién lleva el control de estas claves?</p> <p>28. ¿Con que periodicidad se actualizan o revisan?</p> <p>29. ¿De que manera se revisa un sistema implantado?</p> <p>30. ¿El equipo de cómputo de la organización es propio?</p> <p>31. ¿Existe un estudio sobre las condiciones económicas del uso del equipo propio o arrendado?</p> <p>32. ¿Que factores determinan la capacidad instalada?</p> <p>33. ¿Se dispone de un inventario de equipos actualizado?</p> <p>34. ¿Quién y con que periodicidad se ocupa del mantenimiento de estos equipos?</p> <p>35. ¿Se verifica el nivel de congruencia entre el software y el hardware?</p> <p>36. ¿Se actualizan periódicamente?</p> <p>37. ¿Se ha efectuado un estudio comparativo del desempeño de la organización en relación con el sistema de información?</p>			

EVALUACION DE GESTION	SI	NO	COMENTARIO
38. ¿Cómo inciden los sistemas de información en la: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plantación?</li> <li>▪ Organización?</li> <li>▪ Dirección?</li> <li>▪ Control?</li> <li>▪ Otros?</li> </ul> 39. ¿Que tipos de recursos informáticos apoyan el control?			

<b>ENTREVISTADO</b> _____	<b>CARGO</b> _____	<b>FIRMA</b> _____
<b>COMENTARIO (S)</b> _____		
_____		
<b>AUDITOR</b> _____	<b>FIRMA</b> _____	<b>FECHA</b> _____

ANEXO NO.8 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DE GESTIÓN

PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL  
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

<b>ENTIDAD:</b> _____ <b>REVISADO:</b> _____		
<b>FECHA :</b> _____ <b>FECHA :</b> _____		
<b>AUDITOR:</b> _____ <b>REF. :</b> _____		
<b>OBJETIVO:</b> Determinar si la gerencia mantiene los niveles adecuados de recursos de capital cuando estos son necesarios para realizar sus operaciones.		
PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investigar sobre las metas y objetivos financieros establecidos por la organización a corto y a largo plazo</li> <li>2. Obtener el plan financiero global y verificar si se encuentra adecuadamente presupuestado por áreas.</li> <li>3. Investigar sobre las bases y la metodología utilizada para los presupuestos financieros.</li> <li>4. Verificar los canales de comunicación para lo descrito anteriormente para el personal involucrado.</li> <li>5. Verificar la eficacia de los puntos detallados anteriormente.</li> <li>6. Verificar si se experimenta variaciones cíclicas en las ventas, indagar sobre las causas.</li> <li>7. Verificar si existen grandes volúmenes de compras al crédito.</li> <li>8. Efectuar los cómputos para los siguientes índices:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observar los índices establecidos en la sección 3.X.</li> </ul> </li> <li>9. Indagar si se determinan puntos de equilibrio para los productos de la compañía.</li> <li>10. Verificar si se invierten adecuadamente los excesos de efectivo.</li> <li>11. Averiguar si existen procedimientos para obtener el beneficio máximo de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiempo transcurrido entre la obligación y pago de efectivo.</li> <li>▪ Atrasos inherentes en el sistema de compensación de cheques.</li> <li>▪ Inversión de excedentes de efectivo.</li> <li>▪ Minimizar los costos por intereses.</li> <li>▪ Posibilidad de factoraje.</li> <li>▪ Uso de otras fuentes de financiamiento.</li> </ul> </li> <li>12. Verificar si se tiene suficiente experiencia la persona responsable de la administración del efectivo.</li> </ol>		

**PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL  
ÁREA DE VENTAS**

<b>ENTIDAD:</b> _____	<b>REVISADO:</b> _____
<b>FECHA :</b> _____	<b>FECHA :</b> _____
<b>AUDITOR:</b> _____	<b>REF. :</b> _____
<p><b>OBJETIVO:</b> Determinar si la gerencia de ventas tiene la capacidad de cumplir con sus metas contribuyendo a la generación de ganancias, además de satisfacer las demandas de los clientes, mantenerse informada sobre el medio externo y mantener a los vendedores suficientemente motivados para alcanzar las metas establecidas.</p>	

PROCEDIMIENTOS	REF	HECHO POR
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener o elaborar una gráfica de los procedimientos utilizados para el desarrollo de las operaciones, desde que se coloca hasta que se hace la entrega del producto.</li> <li>2. Obtener copia de los formularios utilizados en los procedimientos descritos anteriormente.</li> <li>3. Investigar sobre las metas y objetivos de corto y largo plazo para la comercialización de los productos.</li> <li>4. Evaluar la eficiencia obtenida de los procedimientos establecidos por la empresa, según el punto anterior.</li> <li>5. Investigar sobre los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipos de productos que se ofrecen.</li> <li>▪ Características de los clientes.</li> <li>▪ Mercados geográficos que la entidad abastece y la participación en los mismos(nacional, regional e internacional)</li> <li>▪ Naturaleza y localización de los centros de distribución, volúmenes y capacidades de distribución.</li> <li>▪ Investigar sobre la participación competitiva en los mercados(N° de competidores, porcentaje de participación).</li> </ul> </li> <li>6. Efectuar los cálculos para los siguientes índices: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observar los índices establecidos en la Sección 3.X.</li> </ul> </li> <li>7. Cerciorarse si la entidad desarrolla un plan estratégico de comercialización, el periodo que cubre y la frecuencia con que se actualiza. ( mensual, trimestral, etc.)</li> <li>8. Describir las políticas de la empresa para los aspectos siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicios a clientes.</li> </ul> </li> </ol>		

PROCEDIMIENTOS	REF	HECHO POR
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Precios créditos y entrega.</li> <li>▪ Ventas, promociones y publicidad.</li> <li>▪ Distribución, transporte y almacenaje.</li> <li>▪ Verificar la eficacia de ellas y si son acordes a la posición competitiva de la empresa.</li> </ul> <p>9. Determinar que el plan estratégico de largo plazo de comercialización, considera aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El equilibrio de la oferta y la demanda.</li> <li>▪ La estrategia de precios a corto plazo.</li> <li>▪ El análisis de clientes</li> <li>▪ El tipo y nivel de actividades publicitarias y promocionales.</li> <li>▪ El manejo o administración de la fuerza de ventas, Y</li> <li>▪ Los vínculos con los planes de finanzas y recursos humanos.</li> </ul> <p>10. Verificar si se presentan los siguientes controles de gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volúmenes de ventas. (por periodos, por productos, mercados, clientes, región, etc.)</li> <li>▪ Participaciones en el mercado. (por producto)</li> <li>▪ Rentabilidad de los productos.</li> <li>▪ Satisfacción de los clientes. (devoluciones, quejas, etc.)</li> <li>▪ Cambios estacionarios del volumen de ventas.</li> <li>▪ Porcentajes de pedidos enviados puntualmente.</li> <li>▪ Cantidad de pedidos atrasados y tiempo de retraso de los mismos.</li> </ul> <p>11. Indicar la información disponible para monitorear las actividades de comercialización.</p> <p>12. Verificar si son capacitados adecuadamente los vendedores y en forma constante.</p> <p>13. Indagar si se mantienen informados a los vendedores sobre los inventarios de mercancías perecederos antes que se deterioren y pierdan su valor, además, de aquellos inventarios que existen en exceso, obsoletos, etc.</p> <p>14. Verificar si existe una adecuada supervisión de ventas en el campo para controlar dichas operaciones.</p> <p>15. Analizar si se encuentran bien distribuidas las instalaciones para proporcionar eficiencia en las ventas y si existen cuellos de botellas en las operaciones.</p> <p>16. Verificar si la compañía opera a su nivel de capacidad instalada.</p>		
<p>17. Averiguar si existen procedimientos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asegurar que solo se acepten pedidos cuando la compañía tiene la capacidad de cumplir.</li> <li>▪ Registrar todos los pedidos y su despacho.</li> <li>▪ Vigilar el periodo entre el pedido, su despacho y facturación.</li> </ul> <p>18. Determinar que métodos se utilizan para medir el impacto de la promoción o publicidad de los productos.</p>		

<p>19. Establecer cuales son los criterios utilizados por la gerencia para sus compañías publicitarias.</p> <p>20. Determinar si se cuenta con programas de seguros para el área de ventas y recursos humanos.</p> <p>21. Determinar cual ha sido el número de cadentes en los últimos dos años y su impacto en los resultados de este departamento.</p> <p>22. Elaborar cédulas narrativas del procedimiento anterior y concluir al respecto.</p>		
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

**PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL  
ÁREA DE INVENTARIOS**

<p><b>ENTIDAD:</b> _____ <b>REVISADO:</b> _____</p> <p><b>FECHA :</b> _____ <b>FECHA :</b> _____</p> <p><b>AUDITOR:</b> _____ <b>REF. :</b> _____</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Verificar si se mantienen niveles óptimos de inventarios, así como la forma e protegerse contra inventarios obsoletos, y la minimización que hace la gerencia para las inversiones en inventario.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF</b>	<b>HECHO POR</b>
<p>1. Obtener y elaborar una gráfica de los procedimientos utilizados para el desarrollo de las operaciones de control de existencias, que va desde la recepción y entrega del pedido.</p> <p>2. Obtener copia de los formularios utilizados para los procedimientos detallados anteriormente.</p> <p>3. Evaluar la eficiencia de los procedimientos utilizados en esta área.</p> <p>4. Investigar si la empresa ha determinado por artículo, las cantidades máximas y mínimas de existencias con que se debe contar.</p> <p>5. Indicar si existe información disponible sobre:</p> <p>6. Productos obsoletos, averías</p> <p>7. Utilización de inventarios</p> <p>8. Pedidos pendientes</p> <p>9. Faltas de existencias</p> <p>10. Calcular a cuantos días de suministros equivalen las existencias. (global, por producto, por líneas)</p> <p>11. Indagar si controla la compañía al riesgo sobre cualquier inventario de alto valor que este sujeto a fluctuación de precios.</p> <p>12. Verificar si hay medidas adecuadas para impedir el deterioro del inventario(calor, frío)</p> <p>13. Determinar los siguientes índices:</p>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rotación de inventarios.</li> <li>▪ Periodo de los inventarios.</li> <li>▪ Tendencias de pérdidas de inventario.</li> <li>▪ Porcentajes de pedidos de clientes. No completados con éxito en la fecha de entrega (por producto, almacén, etc.)</li> <li>▪ Observar los índices establecidos en la sección 3.X.</li> </ul>		
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF</b>	<b>HECHO POR</b>
<p>14. Verificar si se dispone del espacio y control necesarios para almacenar adecuadamente los inventarios, para minimizar las pérdidas causadas por el pillaje, obsolescencia o deterioro.</p> <p>15. Verificar si existen controles para vigilar el nivel de pérdidas en venta como resultado de no mantener líneas de inventarios altas para satisfacer la demanda.</p> <p>16. Verificar la coordinación entre los departamentos de ventas, compras, para asegurar la disponibilidad de los inventarios en el momento planeado y lugar apropiado.</p> <p>17. Indagar sobre el sistema de costos del inventario y verificar si es apropiado para la naturaleza del negocio. Verificar los procedimientos de investigar las pérdidas de inventarios, a fin de determinar si el problema es por desperdicio, seguridad física, o malos controles contables.</p> <p>18. Determinar si existe personal de vigilancia asignado para cada una de las bodegas y el costo que representan.</p> <p>19. Determinar en que lugar se lleva a cabo el control y el registro de entradas y salidas del almacén, el nombre de los responsables y el cargo que ocupan.</p> <p>20. Determinar el costo del almacenaje de los productos obsoletos y de poco movimiento.</p> <p>21. Elaborar cédula narrativa de las conclusiones generales del área evaluada.</p>		

**PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL  
ÁREA DE PROCESAMIENTO ELECTRÓNICO DE DATOS**

<b>ENTIDAD:</b> _____	<b>REVISADO:</b> _____
<b>FECHA :</b> _____	<b>FECHA :</b> _____
<b>AUDITOR:</b> _____	<b>REF. :</b> _____
<b>OBJETIVO:</b> Determinar si la gerencia mantiene niveles de control sobre las operaciones en los sistemas electrónicos de datos.	

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF</b>	<b>HECHO POR</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investigar si existen manuales de usuario que identifiquen adecuadamente los niveles de acceso.</li> <li>2. Investigar si los programas son susceptibles de modificación y si permitirían ser utilizados en futuras adquisiciones de equipos.</li> <li>3. Indagar si existen procedimientos encaminados a proteger archivos y programas, de la divulgación o uso no autorizado.</li> <li>4. Indagar sobre la existencia de códigos de identificación del usuario y verifique las actividades que pueden realizarse con ellos.</li> <li>5. Averiguar sobre las políticas de la organización en materia del tiempo de mantenimiento de archivos y registros magnéticos contables y financieros.</li> <li>6. Verificar si existen claves de clasificación de datos para acceder a la información que esta en los archivos y registros.</li> <li>7. Identificar y verificar que los programas garanticen adecuados niveles de acceso operativo, gerencial y directivo.</li> <li>8. Verificar la eficacia de los procedimientos descritos anteriormente.</li> <li>9. Averiguar sobre el lugar de almacenamiento y el ordenamiento físico de los archivos y registros magnéticos.</li> <li>10. Verificar que los programas brinden adecuadamente los servicios que deben proporcionar.</li> <li>11. Cerciorarse si existen programas de mantenimiento preventivo individual del equipo de computo y si hay razonabilidad en los costos</li> <li>12. Verificar si tiene la gerencia planes para la computarización de las áreas de: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ventas</li> <li>▪ Créditos y cobros</li> <li>▪ Personal</li> <li>▪ Inventarios, etc.</li> </ul> </li> </ol>		



PROCEDIMIENTOS	REF	HECHO POR
13. Calcular los siguientes indicadores de gestión: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promedio de antigüedad de los equipos.</li> <li>▪ Tiempo promedio por usuario.</li> <li>▪ Porcentaje de automatización de la empresa.</li> <li>▪ Capacitación por hora hombre de un periodo. Observar los índices establecidos en la sección 3.X.</li> </ul>		

**PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL  
ÁREA DE CRÉDITOS Y COBROS**

ENTIDAD: _____	REVISADO: _____
FECHA : _____	FECHA : _____
AUDITOR: _____	REF. : _____
<b>OBJETIVO:</b> Determinar que los créditos estén debidamente respaldados así como la aplicación de normas para el otorgamiento y que existan políticas y procedimientos adecuados que garanticen su recuperación al corto plazo.	

PROCEDIMIENTOS	REF	HECHO POR
1. Verificar si se efectúan los siguientes procesos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aceptación del pedido del cliente.</li> <li>▪ Aprobación del crédito.</li> <li>▪ Envío del pedido al cliente.</li> <li>▪ Facturación al cliente.</li> <li>▪ Contabilización de las ventas en los registros contables y legales.</li> <li>▪ Formas de corrección por errores cometidos.</li> <li>▪ Protección de los registros.</li> </ul> 2. Obtener o elaborar una gráfica de los procedimientos descritos en el numeral 1. 3. Indagar sobre los procedimientos utilizados para otorgar créditos. 4. Indagar sobre los tipos de reportes que proporciona el departamento de créditos y elabore una conclusión sobre su utilización. 5. Obtener copia de los formatos utilizados en el proceso de otorgamiento de créditos hasta su recuperación. 6. Evaluar la eficacia de los procedimientos utilizados en esta área, según lo detallado en los puntos anteriores. 7. Determinar los siguientes índices: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observar los índices establecidos en la sección 3.X.</li> </ul> 8. Evaluar si se verifican los límites de crédito de los clientes antes de aceptar pedidos o despachar los		

bienes. 9. Verificar que en casos de cuentas morosas o incobrables no se hagan ventas adicionales o se refieran para una debida autorización. 10. Indagar si existen juicios o demandas pendientes y cual es su grado de avance.		
11. Verificar y validar las ventas efectuadas al crédito se encuentren debidamente respaldadas con toda la documentación necesaria que garantice su recuperación. 12. Verificar si hay procedimientos para informar perdidas de clientes y el motivo de esto.		

**PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL  
ÁREA DE COMPRAS**

<b>ENTIDAD:</b> _____ <b>REVISADO:</b> _____  <b>FECHA :</b> _____ <b>FECHA :</b> _____  <b>AUDITOR:</b> _____ <b>REF. :</b> _____  <b>OBJETIVO:</b> Asegurar que todas las compras efectuadas responden a necesidades de inventarios o gastos propios y necesarios para mantener la operatividad de la empresa.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF</b>	<b>HECHO POR</b>
1. Obtener o elaborar una gráfica de los procedimientos utilizados para la realización de las compras, o verifique si existen manuales de procedimientos de compras. 2. Obtener copia de los formatos utilizados en el proceso de otorgamiento de créditos hasta su recuperación. 3. Indagar si existen metas, objetivos y políticas definidos para este departamento. 4. Verificar si son transmitidas claramente las metas, objetivos y políticas al personal involucrado en el área de compras. 5. Verificar si es examinada con regularidad la gestión de compras de acuerdo a las metas, objetivos y políticas previamente establecidas. 6. Evaluar la política respecto a la selección de los proveedores.( si piden varias cotizaciones, se observa la calidad del producto, precios, etc.) 7. Evaluar la eficacia de los procedimientos utilizados en		

<p>esta área.</p> <p>8. Verificar los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observar los índices establecidos en la sección 3.X.</li> </ul> <p>9. Analizar si se han aprovechado las oportunidades especiales que reducirían los costos en las compras.</p> <p>10. Indagar si se llevan controles de las mercaderías que mas se han comprado y que tanto se han aprovechado descuentos de los proveedores por dichas compras.</p> <p>11. Investigar la ubicación geográfica de los distintos proveedores y determine o estime los costos de transporte de la mercadería</p> <p>12. Verificar si existen controles entre los pedidos y la recepción.</p>		
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF</b>	<b>HECHO POR</b>
<p>13. Averiguar si se revisan las condiciones de pago al proveedor para asegurar que se toma la opción más económica entre los descuentos en efectivo y créditos más largos.</p> <p>14. Indagar si se mantienen registros que muestren la cantidad de pedidos colocados con cada proveedor y el volumen de descuentos obtenidos.</p> <p>15. Realizar las sugerencias que serian necesarias para mejorar esta área.</p> <p>16. Verificar si la empresa posee equipo que requiera mantenimiento y establezca lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es razonable el costo de mantenimiento de dichos equipos</li> <li>▪ Existen programas de mantenimiento preventivo.</li> <li>▪ Necesidades de reemplazo.</li> <li>▪ Control de mantenimiento individual del equipo.</li> <li>▪ Ratio entre el tiempo de paro por mantenimiento y el tiempo en que opera el equipo.</li> <li>▪ Verifique los costos acumulados por mantenimiento individual y su costo de reemplazo.</li> </ul>		

**PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL  
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

<b>ENTIDAD:</b> _____	<b>REVISADO:</b> _____
<b>FECHA :</b> _____	<b>FECHA :</b> _____
<b>AUDITOR:</b> _____	<b>REF. :</b> _____
<b>OBJETIVO:</b> Determinar si la empresa cuenta con el personal adecuado y entrenado para realizar las operaciones, así como la motivaron adecuada para cumplir con las metas de la organización.	

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF</b>	<b>HECHO POR</b>
1. Verificar que existan del personal, expedientes individuales que incluyan los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicitud/currículos</li> <li>▪ Historia clínica</li> <li>▪ Tiempos de enfermedad</li> <li>▪ Autorizaciones aumentos de salarios</li> <li>▪ Pagos de vacaciones y otras prestaciones laborales.</li> </ul> 2. Verificar si existen manuales de descripción de cada puesto para el personal y si se están cumpliendo dichos lineamientos.           3. Investigar los procedimientos efectuados para la selección de personal y evaluar: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si los exámenes son adecuados al tipo de puestos a desempeñar.</li> <li>▪ Si las personas se seleccionan de acuerdo a las exigencias del puesto.</li> </ul> 4. Determinar si los empleados asignados a cada puesto de trabajo son competentes en sus labores(para ello revise expedientes del personal y haga indagaciones)           5. Indagar si se realizan en forma periódica evaluaciones del personal con el propósito de: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar el desempeño laboral</li> <li>▪ Determinar sus remuneraciones.</li> <li>▪ Efectuar promociones.</li> </ul> 6. Cerciórese si la empresa cuenta con programas de adiestramiento de personal y que tan adecuado es el nivel de entrenamiento.           7. Investigar si existen políticas de estimulación al personal por rendimiento.           8. Indagar el grado de comunicación que existe acalla los niveles superiores e inferiores.		

PROCEDIMIENTOS	REF	HECHO POR
<p>9. Verificar si es alta la rotación del personal del personal e indique las causas de dicho aspecto.</p> <p>10. Determinar la distribución porcentual del personal entre los diferentes departamentos de la organización y efectúe sus comentarios sobre dicha distribución.</p> <p>11. Determinar si hay fluctuaciones estacionales en el número de empleados y determine sus causas.</p> <p>12. Estudiar la participación de los costos de personal en el costo de venta y en los gastos de operación totales de la empresa, concluya sobre dicha obligación.</p> <p>13. Comentar los siguientes indicadores de personal para monitorear la gestión de la función de recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observar los índices establecidos en la sección 3.X.</li> </ul> <p>14. Verificar si existen controles del tiempo extra de los empleados, para que este no resulte excesivo.</p> <p>15. Determinar la antigüedad promedio del personal y concluya sobre dicha labor.</p> <p>16. Verificar si existe un adecuado programa de vacaciones anuales de empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concluya sobre el trabajo realizado y efectúe las sugerencias necesarias.</li> </ul>		

ANEXO 9

MODELOS DE PAPELES DE TRABAJO PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.

REF: C- 1

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:  
PERIODO AUDITADO DEL:  
AL:  
AREA : Organización

HECHO POR:  
FECHA:  
REVISADO POR:  
FECHA:

CEDULA DE RECOPIACION DE LOS ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD

Recopilación de los antecedentes de la entidad	Documentado	
	SI	NO
<ul style="list-style-type: none"><li>- Escritura de constitución.</li><li>- Estados Financieros Auditados del ejercicio anterior.</li><li>- Organigrama de la entidad.</li><li>- Principales manuales de procedimientos y reglamentos operativos de la entidad.</li><li>- Estados Financieros del ejercicio actual.</li><li>- Manuales de personal y políticas de las diferentes áreas operativas.</li><li>- Visión y misión de la entidad.</li><li>- Principales socios accionistas.</li><li>- Principales parámetros e indicadores de gestión de las diferentes áreas operativas.</li></ul>		

APROBO:

ELABORO:

REF: C- 2

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:  
PERIODO AUDITADO DEL:  
AL:  
AREA : Organización

HECHO POR:  
FECHA:  
REVISADO POR:  
FECHA:

CEDULA DE ENTREVISTA DE EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD

Nombre del empleado o funcionario	Cargo que desempeña	Comentarios

APROBO:

ELABORO:

REF: C- 3

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

NOMBRE DE LA EMPRESA:  
PERIODO AUDITADO DEL:           AL:  
AREA : Organización

HECHO POR:  
FECHA:  
REVISADO POR:  
FECHA:

**MODELO DE PRESENTACION DE COMENTARIOS SOBRE EL CONTROL INTERNO DE GESTIÓN**

<b>Áreas operativas</b>	<b>Objetivos y metas</b>	<b>Planeación y organización</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Control y supervisión</b>	<b>Comentarios</b>
- Área de Finanzas - Área de Mercadeo y Ventas - Área de Inventarios - Área de Procesamiento de Datos - Área de Créditos y Cobros - Área de Compras - Área de Recursos Humanos					

APROBO:

ELABORO:



REF: C- 4

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:
PERIODO AUDITADO DEL:                      AL:
AREA :

HECHO POR:
FECHA:
REVISADO POR:
FECHA:

CEDULA DE TRABAJO PARA EVALUAR LA EFICIENCIA DEN LA ENTREGA DE PEDIDOS DE  
LOS CLIENTES

N° 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	Índice de Entrega	Observaciones

APROBO:
---------

ELABORO:
----------

REF: C- 5

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

NOMBRE DE LA EMPRESA:
PERIODO AUDITADO DEL:                      AL:
AREA :

HECHO POR:
FECHA:
REVISADO POR:
FECHA:

**CEDULA COMPARATIVA DE VENTAS REALES Y PRESUPUESTARIAS**

CUENTA CONTABLE	AÑO ACUMULADO REAL	AÑO ACUMULADO PRESUPUESTARIO	VARIACIONES	COMENTARIOS

APROBO:
---------

ELABORO:
----------

REF: C- 6

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:

PERIODO AUDITADO DEL: AL:

AREA :

HECHO POR:

FECHA:

REVISADO POR:

FECHA:

CEDULA 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
TOTALES						

APROBO:

ELABORO:

REF: C- 7

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:  
PERIODO AUDITADO DEL: AL:  
AREA :

HECHO POR:  
FECHA:  
REVISADO POR:  
FECHA:

CEDULA 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				
TOTALES				

APROBO:

ELABORO:

$$\text{INDICE DE CRECIMIENTO} = \frac{\text{AÑO 1} * 100}{\text{AÑO 2}}$$



REF: C- 9

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:

PERIODO AUDITADO DEL: AL:

AREA :

HECHO POR:

FECHA:

REVISADO POR:

FECHA:

EVALUACION EFICIENCIA EN PAGOS BANCARIOS.

BANCO	REFERENCI A PRESTAMO	MONTO OTORGAD O	INTERESES A PAGAR	FECHA DE VENCIMIEN TO	FECHA DE PAGO	PAGADO A TIEMPO	
						SI	NO

APROBO:

ELABORO:

REF: C- 10

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:  
PERIODO AUDITADO DEL: AL:  
AREA :

HECHO POR:  
FECHA:  
REVISADO POR:  
FECHA:

EVALUACION CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACION FINANCIERA

CONCEPTO	TOTAL PLANIFICADO	TOTAL REAL	% DE CUMPLIMIENTO
INGRESOS			
COBROS LOCALES			
COBROS DEL EXTERIOR			
OTROS INGRESOS			
EGRESOS			
PAGO PROVEEDORES			
PAGO IMPUESTOS			
PAGO PLANILLAS			
PAGO INTERESES FINANCIEROS			
GASTOS DE OPERACIÓN			
OTROS			
TOTALES			

APROBO:

ELABORO:

REF: C- 11

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:  
PERIODO AUDITADO DEL: AL:  
AREA :

HECHO POR:  
FECHA:  
REVISADO POR:  
FECHA:

EVALUACION INVERSION DE ACTIVOS FIJOS

RUBRO DE ACTIVO	INVERSION		FINANCIAMIENTO		COMENTARIOS
	PLANIFICAD A	REAL	PROPI O	EXTERNO	
TERRENOS					
EDIFICIOS					
INSTALACIONES					
MAQUINARIA Y EQUIPO					
INDUSTRIAL					
MOBILIARIO Y EQUIPO					
DE FABRICA					
MOBILIARIO Y EQUIPO					
DE OFICINA					
VEHICULOS					
TOTALES					

APROBO:

ELABORO:



REF: C- 12

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:  
PERIODO AUDITADO DEL: AL:  
AREA :

HECHO POR:  
FECHA:  
REVISADO POR:  
FECHA:

EVALUACION GESTION DE COBROS

CODIGO DE CLIENTE	NOMBRE DEL CLIENTE	MONTO COBRADO	FECHA DE COBRO	APLICADO CORRECTAMENTE		OBSERVACIONES
				SI	NO	

APROBO:

ELABORO:

REF: C- 13

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:  
PERIODO AUDITADO DEL: AL:  
AREA :

HECHO POR:  
FECHA:  
REVISADO POR:  
FECHA:

EVALUACION DE LA ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

MESES	VENTAS NETAS AL CREDITO	PROMEDIO SALDOS C X C	RESULTADO DEL INDICE	COMENTARIOS
ENERO				
FEBRERO				
MARZO				
ABRIL				
MAYO				
JUNIO				
JULIO				
AGOSTO				
SEPTIEMBRE				
OCTUBRE				
NOVIEMBRE				
DICIEMBRE				

APROBO:

ELABORO:

REF: C- 14

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:  
PERIODO AUDITADO DEL: AL:  
AREA :

HECHO POR:  
FECHA:  
REVISADO POR:  
FECHA:

EVALUACION EFICIENCIA EN LA GESTION DE COBROS

MESES	SUELDOS	PRESTACIONES	GASTOS DE TELEFONO	MANTTO. DE VEHICULO	TOTAL COSTOS	TOTAL COBRADO	% DE EFICIENCIA	COMENTARIOS
ENERO								
FEBRERO								
MARZO								
ABRIL								
MAYO								
JUNIO								
JULIO								
AGOSTO								
SEPTIEMBRE								
E								
OCTUBRE								
NOVIEMBRE								
DICIEMBRE								

APROBO:

ELABORO:

REF: C- 15

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:  
PERIODO AUDITADO DEL: AL:  
AREA :

HECHO POR:  
FECHA:  
REVISADO POR:  
FECHA:

EVALUACION RECUPERACION CUENTAS POR COBRAR

MESES	TOTAL COBRADO	RECUPERADO A 30 DIAS	%	RECUPERADO A 60 DIAS	%	RECUPERADO A 90 DIAS Y MAS	%	COMENTARIOS
ENERO								
FEBRERO								
MARZO								
ABRIL								
MAYO								
JUNIO								
JULIO								
AGOSTO								
SEPTIEMBRE								
OCTUBRE								
NOVIEMBRE								
DICIEMBRE								

APROBO:

ELABORO:

REF: C- 16

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:

PERIODO AUDITADO DEL: AL:

AREA :

HECHO POR:

FECHA:

REVISADO POR:

FECHA:

CEDULA DE EVALUACION DE REQUERIMIENTO DEL PERSONAL

NOMBRE DEL EMPLEADO	SOLICITUD	CURRICULUM	EXAMENES MEDICOS	CARTAS DE RECOMENDACIONES	TITULO OBTENIDO	CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

COMENTARIOS :

APROBO:

ELABORO:

REF: C- 17

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:

PERIODO AUDITADO DEL: AL:

AREA :

HECHO POR:

FECHA:

REVISADO POR:

FECHA:

HOJA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO FUNCIONAL POR EMPLEADO

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_  
CARGO: \_\_\_\_\_ AREA: \_\_\_\_\_ 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	

APROBO:

ELABORO:

REF: C- 18

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:

PERIODO AUDITADO DEL: AL:

AREA :

HECHO POR:

FECHA:

REVISADO POR:

FECHA:

CEDULA DE EVALUACION DEL DESARROLLO DE ACTIVIDADES POR EMPLEADO

FUNCIONES SEGÚN MANUAL	FUNCIONES QUE DESARROLLA	OBSERVACIONES

APROBO:

ELABORO:

REF: C- 19

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA :  
  
PERIODO AUDITADO DEL :  
AL :  
  
AREA :

HECHO POR :  
  
FECHA :  
  
REVISADO POR :  
  
FECHA :

CEDULA DE EVALUACION GESTION PARA CAPACITACION AL PERSONAL

SEMINARIO A IMPARTIR SEGÚN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	AREA DONDE PERTENECE	LLEVADO A CABO	
			SI	NO

COMENTARIOS :

APROBO :

ELABORO :



REF: C- 20

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:
PERIODO AUDITADO DEL:                      AL:
AREA :

HECHO POR:
FECHA:
REVISADO POR:
FECHA:

EVALUACION DEL PERSONAL ENCARGADO POR PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE DEL PUESTO	ENCARGADO RESPONSABLE	NIVEL ACADEMICO	EXPERIENCIA EN EL AREA	TIMPO DE TRABAJAR EN LA ENTIDAD
COMENTARIOS :				

APROBO:
---------

ELABORO:
----------

REF: C- 21

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:

PERIODO AUDITADO DEL:  
AL:

AREA :

HECHO POR:

FECHA:

REVISADO  
POR:

FECHA:

CEDULA DE EVALUACION CALCULOS ARITMETICOS DE PLANILLAS

NOMBRE DEL EMPLEADO	SALARIO	HORAS EXTRAS	TOTAL DEVENGADO	RETENCIONES			TOTAL RETENCIONES	TOTAL A PAGAR
				ISSS	AFP	RENTA		

COMENTARIOS :

APROBO:

ELABORO:

REF: C- 22

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:

PERIODO AUDITADO DEL:

AL:

AREA :

HECHO POR:

FECHA:

REVISADO

POR:

FECHA:

CEDULA DE EVALUACION DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

PRINCIPALES POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	DEFINIDOS CLARAMENTE		CONOCIMIENTO DE TODO EL PERSONAL		OBSERVACIONE S
	SI	NO	SI	NO	

COMENTARIOS :

APROBO:

ELABORO:

REF: C- 23

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:

PERIODO AUDITADO DEL:  
AL:

AREA :

HECHO POR:

FECHA:

REVISADO  
POR:

FECHA:

CEDULA DE EVALUACION DE FORMULACION DE PRESUPUESTOS

MESES	VENTAS		COSTO DE VENTA		OBSERVACIONES
	REAL AÑO ANTERIO R	PRESUPUES TO AÑO ACTUAL	REAL AÑO ANTERIO R	PRESUPUES TO AÑO ACTUAL	
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					
COMENTARIOS :					

APROBO:

ELABORO:

REF: C- 24

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL SISTEMA DE INFORMACION POR COMPUTADOR

NOMBRE DE LA EMPRESA:  
PERIODO AUDITADO DEL:                      AL:  
AREA :

HECHO POR:  
FECHA:  
REVISADO POR:  
FECHA:

CEDULA DE EVALUACION DE SOFTWARE INSTALADO

SOFTWARE	VERSION	CODIGO DE INVENTARIO	LICENCIAS	PRESENTACION	ASIGNADO A:	OBSERVACION
TOTALES						

APROBO:

ELABORO:



REF: C- 26

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL AREA DE PROCESAMIENTO DE DATOS

NOMBRE DE LA EMPRESA:  
PERIODO AUDITADO DEL:                      AL:  
AREA :

HECHO POR:  
FECHA:  
REVISADO POR:  
FECHA:

CEDULA DE ASPECTOS ORGANIZATIVOS DE LA EMPRESA

NOMBRE DEL EMPLEADO	CARGO O PUESTO	FUNCIONES QUE DESEMPEÑA	LINEA DE AUTORIDAD	OBSERVACION
TOTALES				

APROBO:

ELABORO:

REF: C- 27

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL AREA DE PROCESAMIENTO DE DATOS

NOMBRE DE LA EMPRESA:  
PERIODO AUDITADO DEL:           AL:  
AREA :

HECHO POR:  
FECHA:  
REVISADO POR:  
FECHA:

CEDULA DE EVALUACION DE NIVELES DE AUTORIZACION Y ACCESO A PROGRAMAS

PROGRAMAS	FECHA DE ACCESO	NIVEL DE ACCESO	NIVEL DE AUTORIZACION	OBSERVACION

APROBO:

ELABORO:



REF: C- 28

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL AREA DE PROCESAMIENTO DE DATOS

NOMBRE DE LA EMPRESA:  
PERIODO AUDITADO DEL:           AL:  
AREA :

HECHO POR:  
FECHA:  
REVISADO POR:  
FECHA:

CEDULA DE EVALUACION DE PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO DEL EQUIPO DE COMPUTO

ESPECIFICACIONES DEL EQUIPO	FECHA DE CONTRATO DE MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO APLICADO A EQUIPOS	FECHA DE RENOVACION DE CONTRATO	OBSERVACION

APROBO:

ELABORO:

REF: C- 29

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL AREA DE PROCESAMIENTO DE DATOS

NOMBRE DE LA EMPRESA:  
PERIODO AUDITADO DEL:                      AL:  
AREA :

HECHO POR:  
FECHA:  
REVISADO POR:  
FECHA:

CEDULA DE EVALUACION DE CAPACITACION AL PERSONAL DE INFORMATICA

NOMBRE DE LA PERSONA CAPACITADA	TIEMPO DE CAPACITACION				OBSERVACION
	1- 3 MESES	1 A 6 MESES	1 A 9 MESES	1 AÑO	

APROBO:

ELABORO:

REF: C- 30

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL AREA DE PROCESAMIENTO DE DATOS**

NOMBRE DE LA EMPRESA:

PERIODO AUDITADO DEL:  
AL:

AREA :

HECHO POR:

FECHA:

REVISADO POR:

FECHA:

CEDULA DE CONTROLES DE ENTRADA/SALIDA AL SISTEMA INFORMATICO

NOMBRE DEL USUARIO DEL SERVIDOR O DE RED	ENTRADA DEL EQUIPO	SALIDA DEL EQUIPO	NIVEL DE ACCESO	OBSERVACION

APROBO:

ELABORO:

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL AREA DE PROCESAMIENTO DE DATOS

NOMBRE DE LA EMPRESA:  
PERIODO AUDITADO DEL: AL:  
AREA :

HECHO POR:  
FECHA:  
REVISADO POR:  
FECHA:

CEDULA DE EVALUACION DE EFICIENCIA DEL PERSONAL EN EL SIC

ESPECIFICACIONES DEL EQUIPO	NOMBRE DEL USUARIO	SOFTWARE UTILIZADO	HOJAS/REPORTES PROCESADOS EN EL MES	OBSERVACION

APROBO:

ELABORO:

REF: C- 32

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL AREA DE PROCESAMIENTO DE DATOS

NOMBRE DE LA EMPRESA:  
PERIODO AUDITADO DEL: AL:  
AREA :

HECHO POR:  
FECHA:  
REVISADO POR:  
FECHA:

CEDULA DE EVALUACION DE DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE INFORMATICA

ESPECIFICACIONES DEL EQUIPO	NOMBRE DEL USUARIO	SOFTWARE UTILIZADO	SEMINARIOS DE CAPACITACION RECIBIDOS	PARAMETROS DE EFICIENCIA	OBSERVACION

APROBO:

ELABORO:

REF: C- 33

MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL AREA DE PROCESAMIENTO DE DATOS

NOMBRE DE LA EMPRESA:

PERIODO AUDITADO DEL:

AL:

AREA :

HECHO POR:

FECHA:

REVISADO POR:

FECHA:

MODELO DE PRESENTACION DE COMENTARIOS SOBRE EL CONTROL INTERNO DE GESTIÓN

SITUACIONES O CONDICIONES	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACION O SOLUCIONES	FECHA DE SOLUCION	RESPONSABLE

APROBO:

ELABORO: