

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“PROGRAMAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
PARA EVALUAR LA UNIDAD DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL  
DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

**CLAUDIA CAROLINA NAVIDAD ORELLANA  
ANA EDITH MÁRTIR CERNA  
PATRICIA JEANNETTE GARCÍA CORNEJO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

**LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**Diciembre de 2001**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA**

## INDICE I

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

### **CAPITULO I**

<b>1. MARCO TEÓRICO</b>	<b>1</b>
<b>1.1. GENERALIDADES DEL SECTOR PÚBLICO</b>	<b>1</b>
<b>1.2. ANTECEDENTES</b>	<b>2</b>
1.2.1 SISTEMA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	3
1.2.2 PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA CONTABILIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.	5
1.2.3 UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR	5
1.2.4 IMPORTANCIA DE LA MODERNIZACIÓN	6
1.2.5 OBJETIVOS DE LA MODERNIZACIÓN	7
<b>1.3. REGIMEN LEGAL</b>	<b>7</b>
1.3.1. LEY DE CORTE DE CUENTAS	7
1.3.2. LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO Y SU REGLAMENTO.	8
<b>1.4. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO</b>	<b>9</b>
<b>1.5. SISTEMA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL</b>	<b>10</b>
1.5.1. OBJETIVO	10
1.5.2. ESTRUCTURA TÉCNICA DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	11
1.5.3. NORMATIVA CONTABLE	11
<b>1.6. SUBSISTEMA DE CONTABILIDAD</b>	<b>13</b>
1.6.1. OBJETIVO DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD	14
1.6.2. PRINCIPIOS CONTABLES	14
1.6.3. MANUAL DE CLASIFICACIÓN PARA LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO.	15

1.6.4.	NORMAS SOBRE CONTROL INTERNO CONTABLE	16
1.6.5.	NORMAS SOBRE CONTROL INTERNO CONTABLE INSTITUCIONAL	17
1.6.5.1.	DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA CONTABLE	17
1.6.5.2.	CONTABILIZACIÓN DE LOS HECHOS ECONÓMICOS	17
1.6.5.3.	REGISTROS CONTABLES EN MEDIOS COMPUTACIONALES	17
1.6.5.4.	RESPALDO DEL SISTEMA CONTABLE EN MEDIOS COMPUTACIONALES	18
1.6.5.5.	REGISTROS AUXILIARES	18
1.6.5.6.	VALIDACIÓN ANUAL DE LOS DATOS CONTABLES	18
1.6.5.7.	ARCHIVO DE DOCUMENTACIÓN CONTABLE	19
<b>1.7.</b>	<b>SUBSISTEMA DE PRESUPUESTO</b>	<b>19</b>
1.7.1.	CONCEPTO DE PRESUPUESTO	19
1.7.2.	PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO	20
1.7.2.1.	PROGRAMACIÓN	20
1.7.2.2.	EQUILIBRIO	20
1.7.2.3.	RACIONALIDAD	20
1.7.2.4.	UNIVERSALIDAD	20
1.7.2.5.	TRANSPARENCIA	20
1.7.2.6.	FLEXIBILIDAD	21
1.7.2.7.	DIFUSIÓN	21
1.7.3	ESQUEMA GLOBAL DEL PRESUPUESTO DE GESTION DEL SECTOR PUBLICO	22
<b>1.8.</b>	<b>AUDITORIA GUBERNAMENTAL</b>	<b>23</b>
1.8.1.	OBJETIVOS DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL	23
1.8.2.	ALCANCE DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL	23
1.8.3.	LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL Y LA CORTE DE CUENTAS.	25
<b>1.9.</b>	<b>AUDITORIA INTERNA</b>	<b>25</b>
1.9.1.	CONCEPTO.	26
1.9.2.	GENERALIDADES DE AUDITORIA INTERNA	27
1.9.3.	OBJETIVOS	28
1.9.4.	CARACTERÍSTICAS	28
1.9.5.	FUNCIONES	29
1.9.6.	LA UNIDAD DE AUTIDTORÍA INTERNA EN EL SECTOR PÚBLICO	31
<b>1.10.</b>	<b>AUDITORÍA ADMINITRATIVA</b>	<b>32</b>
1.10.1	CONVERGENCIA PARTICIPATIVA ANTE EL PROCESO ADMINISTRATIVO	32
1.10.2	ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	33
1.10.3	TEORÍA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	35

1.10.4	PROPÓSITOS Y FINES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	37
1.10.5	DEFINICIÓN DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	37
1.10.6	ALCANCE DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	39
1.10.7	FACTORES A REVISAR Y EVALUAR	39
1.10.7.1.	PLANES Y OBJETIVOS	40
1.10.7.2.	ESTRUCTURA ORGÁNICA	40
1.10.7.3.	POLÍTICAS Y PRACTICAS	41
1.10.7.4.	SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	41
1.10.7.5.	MÉTODOS DE CONTROL	42
1.10.7.6.	MEDIOS DE OPERACIÓN	42
1.10.7.7.	POTENCIAL HUMANO Y ELEMENTOS FÍSICOS EMPLEADOS	43
1.10.8	PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	43
1.10.8.1	ESTUDIO PRELIMINAR	44
1.10.8.2	ENTREVISTAS	45
1.10.8.3	DEFINICIÓN DEL ÁREA A INVESTIGAR	45
1.10.8.4	DETERMINAR DETALLES POR ESTUDIAR	45
1.10.8.5	PLAN GENERAL PARA EJECUCIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	46
1.10.8.6	REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL PLAN GENERAL DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	49
<b>1.11.</b>	<b>PROGRAMAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA</b>	<b>50</b>
1.11.1	VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS	50
1.11.2	PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	51
1.11.3	PROCEDIMIENTOS DE AUDITARÍA.	52

## **CAPITULO II**

<b>2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>53</b>
<b>2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>53</b>
2.1.1 GENERAL.	53
2.1.2 ESPECÍFICOS.	53
<b>2.2 DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>54</b>
2.2.1 TIPO DE ESTUDIO	54
2.2.2 ÁREA GEOGRÁFICA DE ESTUDIO	55
2.2.3 DEFINICIÓN DEL UNIVERSO	55
<b>2.3. MÉTODOS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.</b>	<b>56</b>
2.3.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	55
2.3.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	56
<b>2.4. DEFINICIÓN DE LOS MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS.</b>	<b>57</b>
2.4.1 PLAN DE TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.	57
2.4.2 ANÁLISIS DE LAS SITUACIONES ENCONTRADAS	58
<b>2.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>59</b>
2.5.1 PLANES Y OBJETIVOS	59
2.5.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA	62
2.5.3 POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	67
2.5.4 PERSONAL DEL DEPARTAMENTO	72
2.5.5 RECURSOS FÍSICOS	76
2.5.6 OPERACIONES Y MÉTODOS DE CONTROL	79
<b>2.6 DIAGNOSTICO</b>	<b>83</b>
2.6.1 PLANES Y OBJETIVOS	83
2.6.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA	83
2.6.3 POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	83
2.6.4 PERSONAL DEL DEPARTAMENTO	84
2.6.5 RECURSOS FÍSICOS	84
2.6.6 OPERACIONES Y MÉTODOS DE CONTROL	84

## **CAPITULO IV**

<b>4.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>126</b>
<b>4.1.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>126</b>
4.1.1.	PLANES Y OBJETIVOS	126
4.1.2.	ESTRUCTURA ORGÁNICA	126
4.1.3.	POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	127
4.1.4.	PERSONAL DEL DEPARTAMENTO	127
4.1.5.	RECURSOS FÍSICOS	127
4.1.6.	OPERACIONES Y MÉTODOS DE CONTROL	128
<b>4.2.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>128</b>
4.2.1.	PLANES Y OBJETIVOS	128
4.2.2.	ESTRUCTURA ORGÁNICA	129
4.2.3.	POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	129
4.2.4.	PERSONAL DEL DEPARTAMENTO	130
4.2.5.	RECURSOS FÍSICOS	130
4.2.6.	OPERACIONES Y MÉTODOS DE CONTROL	130

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

## **RESUMEN**

La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en que grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica administrativa, sin embargo, al llevar a cabo una evaluación simplemente a partir de los criterios de eficiencia clásicos, se reduce el alcance y se sectoriza la concepción de la empresa así como la potencialidad de la acción participativa humana, pues la evaluación se reduce a ser un instrumento de control coercitivo de la dirección para el resto de los integrantes de la organización y sólo mide los fines que para aquella son relevantes.

Antes de implantar un programa general de auditoría administrativa, es necesario contar con la aprobación y el pleno respaldo de la dirección. Al preparar un plan para alcanzar las metas fijadas, es importante determinar primeramente las necesidades generales, la relación entre ellas y precisar si tales necesidades abarcan todos los aspectos indispensables para la finalidad a perseguir.

Es ahí donde las instituciones publicas con el fin de impulsar el desarrollo del país, se ven en la necesidad de contar, no-solo con el personal que lleva a cabo las operaciones; si no también de una unidad dentro de la estructura organizativa de la entidad que examine y evalúe de manera constante y oportuna las operaciones que se realizan, esto con el fin de lograr los objetivos propuestos por las mismas.

En todo tipo de empresa existe la necesidad de evaluar políticas y prácticas de personal y los subsistemas que componen las UFI's no son la excepción. Esta evaluación comprende una revisión para determinar la capacidad y los puntos débiles y fuertes de la gente. Para ello el auditor llevará un examen de las condiciones de trabajo, programas de adiestramiento, evaluación del trabajo, calificación de méritos, desarrollo de actividades.

Alcance de la auditoría administrativa Su alcance es total, sin ninguna duda, puede comprender una determinada función o actividad, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o la empresa en su totalidad.

Verificar que la administración de la organización, al desarrollar su actividad, se ajuste a las políticas y los procedimientos financieros de gestión y de resultados.

Una empresa pública o privada es eficiente cuando consigue alcanzar unos objetivos determinados con un costo mínimo o, equivalentemente, cuando un presupuesto de gastos dado hace máximos sus objetivos. Por control hay que entender la comparación de las previsiones con las realizaciones, al objeto de analizar las causas de las posibles desviaciones y hacer las correcciones que procedan.

De ahí la falta de fundamento de las críticas que, a veces se le dirigen a la empresa pública a causa de su menor rentabilidad con respecto a la empresa privada, cuando uno y otro tipo de empresa no se les puede medir con los mismo parámetros.

Las auditorías administrativas tienen que ver con la apreciación del cumplimiento de los objetivos organizativos por parte de la gerencia, de sus funciones de planeación, organización, dirección y control, y de lo adecuado de las decisiones y las acciones de la gerencia en su avance hacia los objetivos establecidos.

Es por todo lo que se ha presentado con anterioridad que el presente trabajo contiene programas de auditoría administrativa específicos para el subsistema de Contabilidad de la UFI de la Universidad de El Salvador.



## **INTRODUCCION**

En las Unidades UFI's como en toda entidad Estatal se necesita un control eficiente del proceso administrativo, las unidades de auditoría interna de los organismos estatales y especialmente la de la Universidad de El Salvador no cuenta con programas de auditoría administrativa para poder dar cumplimiento a la normativa técnica legal existente, referente a la planeación del proceso administrativo en los subsistemas de Contabilidad.

Por lo que se vuelve necesario que se dote a la unidad de auditoría interna de las herramientas técnicas, formuladas para este caso, a través de una guía de programas de Auditoría Administrativa a la medida para auditar la unidad de Contabilidad de la Universidad de El Salvador

El presente trabajo, tiene su origen en la búsqueda de herramientas de apoyo técnico a la Unidad de Auditoría Interna de la Universidad del El Salvador, con la finalidad de que puedan afrontar las exigencias administrativas del momento, a continuación se presenta un detalle del contenido del trabajo:

Capítulo I El marco teórico contiene generalidades sobre auditoría interna y gubernamental en instituciones públicas en los que el gobierno ejecuta una función importante en la creación y evaluación de los mismos; marco legal para dar ilustración respecto a la normativa a que están sujetas las unidades de contabilidad, especialmente la de la universidad de El Salvador, adoptando la Auditoría Administrativa como herramienta de control; y la Auditoría Interna que para cumplir su objetivo de controlar, necesita contar con métodos, procedimientos y todas aquellas técnicas que lo lleven a desempeñar en forma profesional sus funciones. Estos tres elementos constituyen la base teórica del trabajo de investigación desarrollado y los conceptos concernientes al tema en estudio, los cuales serán aplicados en la ejecución y forman parte en el trabajo final.

Capítulo II Presenta un panorama detallado de la metodología utilizada durante la investigación. Se determinan los objetivos en donde se define el área de estudio y los

resultados que se espera obtener, así como la puntualización de propósitos específicos considerados ejes problemáticos que en el desarrollo del trabajo tendrán la solución pertinente.

En el capítulo III se presenta el desarrollo del trabajo "Programas de Auditoría Administrativa para Evaluar la Unidad de Contabilidad de la Universidad de El Salvador, con el cual se pretende establecer los procedimientos que sean necesarios, y que aplicará la unidad de auditoría interna para examinar la información obtenida de los planes y objetivos desarrolladas en el Alma Mater por la unidad antes mencionada el aporte de esta investigación esta dividida en dos partes: Cuestionarios de Control interno y Programas de Trabajo para las diferentes áreas; a su vez el trabajo se encuentra segregado en tres fases: Planes y objetivos, Estructura y Dirección, y Comunicación y Control.

Capítulo IV Se plantea las principales conclusiones y recomendaciones que, según criterio del grupo de trabajo, merecen destacarse y que su puesta en práctica posibilitaría dotar a los colaboradores de auditoría interna procedimientos acordes a los programas de auditoría administrativa para que Auditoría Interna pueda superar en alguna medida las deficiencias detectadas.

## **CAPITULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. GENERALIDADES DEL SECTOR PÚBLICO**

La eficiencia y el control de la empresa pública siguen siendo hoy en día, al igual que hace un siglo probablemente, un tema de gran actualidad. Ello es así porque a nivel teórico y doctrinal las empresas públicas nacieron, cual fórmula de organización socio – económica que responde a un superior estado de civilización, para dar respuesta a una serie de problemas y aspiraciones sociales que el mercado no podía en un principio resolver o satisfacer. El sector empresarial público fue creciendo cada vez más, y en la actualidad constituye una parte muy importante del quehacer económico financiero del Estado, sobre todo de aquellos países con un mayor grado de desarrollo industrial. Pero, a pesar de las muchas esperanzas que desde la decadencia de la primera revolución industrial se ha puesto en esta fórmula de organización productiva, la empresa pública sigue siendo objeto de discusión y debate, debido precisamente a su falta de eficiencia y control.

Una empresa pública o privada es eficiente cuando consigue alcanzar unos objetivos determinados con un costo mínimo o, equivalentemente, por lo que es importante el Control hay que entender la comparación de las previsiones con las realizaciones, al objeto de analizar las causas de las posibles desviaciones y hacer las correcciones que procedan. En la empresa pública se entremezclan dos preocupaciones fundamentales:

- a. La consecución de los objetivos o fines que le asigne el Gobierno, dentro del contexto de un plan más general que sea la expresión de los grandes objetivos económicos nacionales, y

- b. El logro de unos objetivos de mercado, como correspondería a cualquier empresa privada, y que precisamente por ello se le dota a la empresa pública de la forma jurídica mercantil en la que el número de restricciones es mayor que la empresa privada.

Frente a estas restricciones impuestas por un régimen competitivo normal hay que añadir las que se derivan de la intervención pública, en defensa del interés general. Como toda actividad empresarial, ya sea ésta privada o pública, se reduce en último término a optimizar bajo restricciones, y dado que la empresa pública se halla sometida a un mayor número de restricciones que la privada, para un mismo nivel o grado de eficiencia el valor óptimo económico (beneficio máximo, por ejemplo) habrá de ser forzosamente inferior al de la primera, salvo que la correspondiente Sociedad perciba subvenciones y auxilios de naturaleza similar. Pues la empresa pública no sólo está sometida a un mayor grado de intervención y control, sino que es objeto también de tutela financiera por parte de los poderes públicos.

De ahí la falta de fundamento de las críticas que, a veces se le dirigen a la empresa pública a causa de su menor rentabilidad con respecto a la empresa privada, cuando uno y otro tipo de empresa no se les puede medir con los mismo parámetros. La problemática de la cuestión se halla en aislar los efectos positivos y negativos que sobre el resultado de la empresa pública se derivan de la intervención y tutelas estatales, con el objeto de poder conocer la parte de ese resultado (positivo o negativo) de la que cabe hacer responsables a sus gestores y poder juzgar de este modo a la empresa Pública con criterios de mercado.

## **1.2 ANTECEDENTES**

El sistema de Contabilidad Gubernamental se ha estructurado sobre la base de una descentralización de los registros y una centralización de datos, para fines de agregación

y consolidación sectorial y/o regional y nacional de acuerdo con la estructura organizacional del Estado.

#### **1.2.1. SISTEMA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL**

En las últimas décadas la Ley de Contabilidad Central ha sufrido varios cambios, en 1952 se determina que la Dirección de Contabilidad central del Ministerio de Hacienda, mantendría un sistema centralizado de cuentas, para conocer el estado de ejecución y resultado de liquidación del presupuesto, así como la situación del tesoro y la hacienda pública.

En el año de 1991 por causas de muchas deficiencias de orden técnico de administración financiera, tamaño del sector público y las numerosas transacciones que realizaban, se vio en la necesidad de establecer un sistema de contabilidad gubernamental integral, único y uniforme que paulatinamente incorporara a todos los organismos que componen el sector público; y mejorar, modernizar la hacienda pública de El Salvador. Sin duda con una mejor información financiera, se beneficiarían las instituciones dentro de un esquema de administración financiera integral. Por lo que en 1995 fue aprobada por decreto legislativo No.516 del 23 de noviembre de 1995, publicado en el diario oficial No. 7 tomo 330 de fecha 11 de enero de 1996 la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado cuyo beneficio de su creación es:

- a. Normar y Armonizar la Gestión Financiera Pública.
- b. Establecer el Sistema de Administración Financiera Integrado que Comprenda los subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Contabilidad e Inversión de Crédito Público.

Con la aprobación e implementación de esta Ley, surge el Subsistema de Contabilidad, el cual tiene como objetivos proveer información financiera y contable que sirva de apoyo para la toma de decisiones así también para realizar una evaluación financiera y

presupuestaria en el ámbito del sector público, así como para otros organismos interesados en el análisis de los mismos; además, esta información debe ser útil, adecuada, oportuna y confiable; Por lo que la Visión y la Misión a sido planteada de la siguiente forma:

- a. **VISION:** El sistema contable gubernamental funcionará como elemento integrador de todas las operaciones del sistema de Administración Financiera, por medio de una base de datos única e interrelacionada que permita la generación de información financiera, presupuestaria, gerencial y económica en forma útil, oportuna y confiable, que sirva como herramienta para el análisis y asesoría financiera, posibilitando la permanente integración de los datos contables al sistema de cuentas nacionales, coadyuvando así al proceso de toma de decisiones de los responsables de la gestión financiera.
  
- b. **MISION:** “Establecer el marco doctrinario legal y técnico del sistema de Contabilidad Gubernamental, así como administrar, analizar y proporcionar la información financiera presupuestaria de costos y económica en forma veraz, oportuna, útil y confiable del sector público para la toma de decisiones por parte de los responsables de administrar las finanzas públicas, como de los distintos usuarios internos o externos interesados en conocer los resultados de la Gestión del Estado, proporcionando además la asesoría financiera presupuestaria y económica, contando con personal idóneo con sentido de responsabilidad, lealtad, discrecionalidad, cortesía, respeto, honestidad, colaboración y creatividad, brindándole incentivos, capacitación permanente, estabilidad laboral y un clima organizacional participativo y democrático, orientado a contribuir al desarrollo del país”.

### **1.2.2 PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA CONTABILIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

La Contabilidad Gubernamental de la UES realizó cambios radicales a finales del año 1990 debido al proceso de Modernización que en ese momento sufría el Estado. Entre los cambios efectuados se mencionan:

Cambios radicales en el esquema contable, utilización de un Sistema con características de ser integral, único y uniforme para que la información sea centralizada a nivel de sector público; Así también en el plano técnico contable se implementó el uso de principios y normas, aplicación de procedimientos técnicos y catálogo de cuentas y de mecanismos de asociación para efectos comparativos con las proyecciones presupuestarias mediante el uso del devengado de los derechos y compromisos; y de la percepción y pago. Así también cumplir con los Estados Financieros básicos que son:

- a. Estado de Situación Financiera
- b. Estado de Rendimiento Económico
- c. Estado de Ejecución Presupuestaria
- d. Estado de Flujo de Fondos.

Facilitar el manejo contable por medio del uso de equipo de computación mediante el cual el diseño y mantenimiento del Software es responsabilidad de la Dirección General de Contabilidad Gubernamental.

### **1.2.3. UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

En el año de 1965 la Unidad de Auditoria Interna de la Universidad de El Salvador era llamada “Departamento de Control” con dependencia de rectoría y cuya función era de control preventivo de las erogaciones de fondos pertenecientes a la Universidad de El Salvador ó consignados a ella, además ejercía control a posteriori de las operaciones de ingreso, egresos, verificaba los inventarios de bienes muebles, inmuebles y realizables,

efectuaba diariamente arqueo de fondo circulante y practicaba revisiones de movimientos a registros contables. La unidad de Auditoría Interna adquirió su base legal en el año de mil novecientos setenta y dos, atribuyéndole al Consejo Superior Universitario el nombramiento del auditor Interno. En los Art. 33 y 34, según Ley Orgánica Actual, se hace mención de las funciones del Auditor Interno, que consisten en la fiscalización de las operaciones concernientes a la Institución.

#### **1.2.4. IMPORTANCIA DE LA MODERNIZACIÓN**

Modernizar la función pública significa actualizarla a las nuevas circunstancias, contexto y perspectivas de desarrollo. Esto requiere actualizar objetivos del aparato del Estado, funciones asignadas, organización, funcionamiento, recursos, procedimientos de trabajo, resultados e impacto de las acciones.

La importancia de modernizar la función pública radica en los siguientes aspectos:

- a. La concepción del papel del Estado en el desarrollo ha sido objeto de redefinición. Se le atribuye un papel subsidiario y normativo, no regulador ni ejecutor.
- b. El déficit fiscal, la estructura y perspectivas de financiamiento del gasto público y la redefinición del papel del Estado en el desarrollo, obligan a la adopción de medidas que permitan adaptarse a nuevas situaciones y que aseguren la coherencia entre el marco conceptual del desarrollo y las estructuras orgánicas responsables de viabilizarlo.
- c. La función pública requiere innovar tecnologías y procedimientos de trabajo para no profundizar el desfase actual, con relación al avance científico y tecnológico, particularmente en el área de la comunicación e informática.



### **1.2.5. OBJETIVOS DE LA MODERNIZACIÓN**

El esfuerzo por modernizar la función pública en nuestro país está inspirado por el logro de los siguientes objetivos:

- a. Reducir el espacio de acción e injerencia del aparato gubernamental en áreas económicas y sociales, activando el marco jurídico normativo y de administración de recursos del sector publico.
- b. Optimizar el gasto público mediante la evaluación y reorganización de las unidades gubernamentales y la revisión y actualización de los procedimientos de selección, contratación y evaluación de personal.
- c. Descentralizar la función pública, estimulando la participación privada en programas de desarrollo.
- d. Evaluar y actualizar al personal para innovar los procedimientos técnicos y administrativos de la función publica, generando consensos entre los distintos sectores laborales.

### **1.3. REGIMEN LEGAL**

#### **1.3.1. LEY DE CORTE DE CUENTAS**

- a. Para regular el funcionamiento del sistema, la Corte de Cuentas expedirá con carácter obligatorio: Normas Técnicas de Control y Políticas de Auditoria; que servirán, como guía general para las actividades de Auditoria Interna y externa, que deban realizarse en el sector público. Art.24
- b. Según la Corte de Cuentas de la República, menciona que: “las entidades y organismos del sector público, sus servidores sin excepción alguna, se establecerá

una sola unidad de Auditoria Interna, bajo la dependencia directa de la máxima autoridad” La unidad de auditoria interna efectuará auditoria de las operaciones, actividades y programas de la respectiva entidad u organismo y sus dependencias.  
Art.34

c. La unidad de auditoria interna tendrá plena independencia funcional. No ejercerá funciones en los procesos de administración, control previo, aprobación, contabilización o adopción de decisiones dentro de la entidad. Ningún servidor de la unidad de Auditoria Interna podrá ser destituido o trasladado ni suprimida la partida presupuestaria de su cargo, sino por causas legales y previo informe a la corte. Art.35

d. Las unidades de auditoria interna presentaran a la Corte, a mas tardar el 30 de septiembre de cada año, su plan de trabajo para el siguiente ejercicio fiscal y le informarán por escrito y de inmediato, de cualquier modificación que se le hiciera.  
Art.36

e. Los informes de las unidades de auditoria interna serán firmados por el jefe de la unidad y dirigidos a la autoridad de la cual proviene su nombramiento. Copia de tales informes serán enviados a la Corte. Art.37

f. Las Unidades de Auditoria Interna y su personal tendrán el acceso irrestringido a registros, archivos y documentos que sustentan la información e inclusive a las operaciones en si, en cuanto a la naturaleza de la auditoria lo requiera. Art.38

### **1.3.2. LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO Y SU REGLAMENTO.**

Según la ley orgánica de administración financiera del estado, el Subsistema de contabilidad gubernamental “es elemento integrador y esta constituido por un conjunto

de principios, normas y procedimientos técnicos, para recopilar, registrar, procesar y controlar en forma sistemática toda la información del sector público” cuyo objetivo es mantener en cada entidad y organismo un modelo específico y único de contabilidad que integre las operaciones financieras, la cual proporcione en forma oportuna útil y adecuada la información que requieran las autoridades de la entidad y los administradores del gobierno para ayudarles a ejecutar los planes, programas, proyectos y actividades, en la forma más eficiente, eficaz y económica. Además dicho subsistema cuenta con las características de:

**Descentralización** de los registros básicos a nivel institucional; Es decir, registrara todos los recursos y obligaciones, expresables en términos monetarios independientemente del origen y destino de los mismos; así como, el uso de métodos que sirvan para actualizar y realizar ajustes, como depreciaciones u otros procedimientos. También se realizará el registro sobre la base de mantener la dualidad económica entre los recursos y obligaciones en moneda de curso legal colones (¢) o dólares (\$), y

**Centralización** de la información financiera que nos lleve a una consolidación contable, dada en la Dirección General de Contabilidad Gubernamental. Dicha consolidación comprende la recepción, clasificación, eliminación de movimientos interinstitucionales y procesamientos de datos, con la finalidad de obtener estados financieros agregados que permitan determinar la composición de los recursos y obligaciones globales del sector público.

#### **1.4. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO**

##### **DEFINICIONES:**

- a. Comprende el conjunto de procesos administrativos destinados a la obtención de recursos y su aplicación a la concreción del logro de los objetivos del Estado.

- b. Como un sistema que, mediante la planificación, obtención, asignación, utilización, registro, información y control, persigue la eficiente gestión de los recursos financieros del Estado para la satisfacción de las necesidades colectivas.
- c. En el ámbito gubernamental se define a la Administración Financiera como el conjunto de Principios, normas, organismos, recursos sistemas y procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarias para captar los fondos públicos y aplicarlos para la concreción de los objetivos y metas del Estado en la forma más eficiente posible.

Son componentes del sistema de administración financiera los subsistemas siguientes:

PRESUPUESTO  
INVERSIÓN Y CRÉDITO PÚBLICO

TESORERÍA  
CONTABILIDAD

## **1.5. SISTEMA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL**

La contabilidad gubernamental de acuerdo con el artículo 101 de la Ley General Financiera del Estado, se define como:

“El conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos para recopilar, registrar, procesar y controlar en forma sistemática las transacciones del sector público, expresables en términos monetarios, con el objeto de proveer información sobre su gestión financiera y presupuestaria.”

### **1.5.1. Objetivo**

El objetivo de la Contabilidad Gubernamental es dotar al Gobierno de El Salvador de un sistema de contabilidad gubernamental, integral, único y uniforme que permita ejercer un control sobre el patrimonio público, así mismo provea a las autoridades del Gobierno

y a los funcionarios directivos de las entidades públicas de información financiera clara, confiable, oportuna y útil para la toma de decisiones.

La Contabilidad Gubernamental tiene como objetivo principal proporcionar información financiera y presupuestaria respecto a las operaciones económicas del sector público, tanto para uso de los gobernantes del país, como para los organismos financieros internacionales.

#### 1.5.2. ESTRUCTURA TÉCNICA DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL<sup>1</sup>

Dentro de la estructura técnica del nuevo sistema se encuentran: La normativa contable, procesamiento de datos, la información financiera, manuales del sistema.

La valuación, registro y presentación de la información financiera es la que tiene principal interés en el desarrollo del presente trabajo, por lo que amerita conocer el aspecto doctrinario utilizado por el sector público, lo cual está sustentado en la teoría de general aceptación, conceptualizada como un conjunto de principios, normas y procedimientos destinados al registro sistemático de las transacciones inherentes a las actividades del Estado.

#### 1.5.3. NORMATIVA CONTABLE

- a. **Integral.** El Estado debe conocer y asentar todos sus recursos y obligaciones, igual que las operaciones que motiven cambios en el volumen o composición de ellos.
- b. **Único.** El sistema está diseñado para aplicarse en todas y cada uno de los organismos del sector público; no es permitido la duplicación de la información.

---

<sup>1</sup> CECANHCurso de Contabilidad Gubernamental para Diseñadores, realizado en 22 de octubre de 1997

- c. **Uniforme.** Toda las transacciones de una misma naturaleza se deberán registrar sobre bases iguales y consistentes.

En el plano técnico-contable se ha diseñado un marco doctrinario del Sistema de Contabilidad Gubernamental, sustentado en la teoría contable de general aceptación. Entre sus lineamientos se destacan:

- a. Fijación de un conjunto de principios compatibles con los de general aceptación, con la única diferencia que regulan a la Contabilidad como un todo y no solo la exposición de información.
- b. Definición de las normas generales y específicas, como también la estructuración de los procedimientos técnicos y catalogo de cuentas.
- c. Establecimiento de los mecanismos de asociación para efectos comparativos con las proyecciones presupuestarias, en términos de los derechos y compromisos devengados, como también de percepción y pago de los mismos.
- d. Definición de los procedimientos de agregación de datos tanto para los niveles de gestión y estratégico.
- e. Fijación de los estados financieros básicos: Estado de Situación Financiera, Estado de Flujo de Caja, Estados de Comportamiento Presupuestario; lo anterior sin perjuicio de la definición de los propios requerimientos de información, de acuerdo con las necesidades internas de cada ente contable.
- f. Estructuración del sistema en términos de facilitar la entrega de información reclasificada por diversas agrupaciones, tales como: clases de recursos que maneja el

Estado, fuentes de financiamiento obtenidas de organismos Externos, resultados de programas y subprogramas presupuestarios, costos por centro de actividades institucionales.

- g. Establecimiento de una primera aproximación de un sistema de información financiera compuesto por los módulos de presupuesto y contabilidad.
- h. Reconocer como parte del sistema las políticas y normas de control interno fijados por la Corte de Cuentas de la República.
- i. Facilitar el manejo contable mediante el empleo de equipos de computación, tanto a nivel institucional como de consolidación, quedando radicada la responsabilidad del diseño y mantenimiento del software en la Dirección General de Contabilidad Gubernamental.

#### **1.6. SUBSISTEMA DE CONTABILIDAD**

##### **DEFINICIÓN:**

- a. Conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos que permiten el registro sistemático de los hechos económicos de la organización, con el objeto de satisfacer las necesidades de información destinadas al control y a apoyar el proceso de toma de decisiones de los administradores, como también para el conocimiento de terceros interesados en la gestión.
- b. Se concibe a la contabilidad como el conjunto de principios, normas, organismos, recursos y procedimientos técnicos utilizados para recopilar, valorar, procesar y exponer los hechos económicos que afecten o puedan llegar a afectar el patrimonio de las organizaciones.

### **1.6.1. OBJETIVO DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD**

En el marco anterior, a la Contabilidad Gubernamental se le asignan los siguientes objetivos:

- a. Registrar sistemáticamente todas las transacciones que se produzcan y afecten o puedan afectar la situación económico-financiera de las jurisdicciones y entidades.
- b. Procesar y producir información financiera para la adopción de decisiones por parte de los responsables de la gestión financiera pública y para los terceros interesados en la misma.
- c. Presentar la información contable y la respectiva documentación de apoyo ordenadas de tal forma que faciliten las tareas de control y auditoría, sean estas internas o externas.
- d. Permitir que la información que se procese y produzca sobre el sector público nacional se integre al sistema de cuentas nacionales.

La contabilidad gubernamental producirá los estados financieros necesarios para mostrar los resultados de la gestión presupuestaria y económica, así como la situación patrimonial de las organizaciones públicas, todo ello con la estructura, oportunidad y periodicidad que los usuarios requieran.

### **1.6.2. PRINCIPIOS CONTABLES**

Los principios de contabilidad generalmente aceptados no son leyes neutrales como lo son las leyes de la física y de la química; sino, más bien, son reglas determinadas por el hombre, las cuales, para tener validez, deben tener aceptación general entre la profesión contable. Estas han surgido de la práctica y de la forma de pensar de los miembros de la profesión contable, auxiliados por organismos, tales como el Instituto Americano de



Contadores Públicos, el Financial Accounting Standards Board, la Asociación Americana de Contadores Públicos y la Securities and Exchange Commission (Comisión de Valores).

### **1.6.3. MANUAL DE CLASIFICACIÓN PARA LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO.**

En este manual se establecen criterios normativos, el cual agrupa los ingresos y gastos en rubros y cuentas, así también, permite clasificar las transacciones financieras y organizarlas en todas sus formas, para constituir una información adecuada a la necesidad del gobierno y otros organismos que efectúan estadísticas y análisis sobre la gestión del sector público. Los ingresos y gastos se definen de la siguiente manera:

**Ingresos:** Toda transacción que implica la utilización de un medio de financiamiento o fuente de recurso que por su carácter económico se clasifican en tres categorías: Ingresos Corrientes, de Capital y Financiamiento.

**Gasto:** Toda transacción que implica una aplicación financiera y uso de recursos que por su carácter económico se clasifican en: Gastos Corrientes, de Capital y Aplicación de Financiamiento.

La clasificación de estos permite elaborar el análisis macroeconómico de los entes públicos lo que facilita la correcta interpretación y utilización homogénea de las transacciones financieras.

Los clasificadores se utilizan en todo el proceso presupuestario y el diseño de estos obedece a una estructura lógica y homogénea entre los ingresos y gastos, aplicando un criterio uniforme de origen y destino de los recursos: en este sentido, dichos clasificadores se identifican como los instrumentos normativos y a la vez constituyen una de las bases fundamentales para consolidar el sistema integrado de información financiera.

Entre los objetivos y finalidades que tienen los clasificadores de Ingresos y Gastos se mencionan los siguientes:

- a. Permitir la apreciación de los resultados económicos y financieros y el análisis de las consecuencias.
- b. Permitir la generación de información económica - financiera requerida para la toma de decisiones administrativas y conducción pública.

#### **1.6.4. NORMAS SOBRE CONTROL INTERNO CONTABLE**

La Dirección General en uso de las facultades conferidas por la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, implementa para la operatoria del subsistema de Contabilidad Gubernamental, políticas generales de control interno que permitan garantizar la exactitud y confiabilidad en el registro de los hechos económicos, como la veracidad y seguridad razonable de la información contable de apoyo al proceso de toma de decisiones.

No obstante lo anterior, y siempre que no sean contrarias a la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado o a las normas contables dictadas al amparo de dicho cuerpo legal, será complementaria con las normas técnicas de control interno dictadas por la Corte de Cuentas de la República, en uso de sus facultades constitucionales legales.

#### **Aprobación de manuales contables**

La Dirección General aprobará por Resolución los manuales del Sistema de Contabilidad Gubernamental, como asimismo las modificaciones que se incorporen a éstos.

Las copias de los manuales y sus modificaciones, conjuntamente con las resoluciones de aprobación, se mantendrán en los archivos de la Dirección General por tiempo indefinido, como documentos oficiales para los efectos de interpretaciones o prevalecer ante discrepancias en las transcripciones del texto.

#### **1.6.5. NORMAS SOBRE CONTROL INTERNO CONTABLE INSTITUCIONAL**

##### **1.6.5.1. Documentación del sistema contable**

Las entidades obligadas a llevar contabilidad gubernamental deberán mantener en las unidades contables, en un lugar de fácil acceso y a disposición de los usuarios, un ejemplar del manual contable institucional aprobado y sus modificaciones; un compendio de las interpretaciones técnicas, propias de las situaciones institucionales, que afecten el análisis de la información contable y, la reglamentación de los procedimientos administrativos para el manejo de los recursos financieros institucionales

##### **1.6.5.2. Contabilización de los hechos económicos**

Los hechos económicos diariamente se deberán contabilizar en el registro de Diario, por orden cronológico, quedando estrictamente prohibido diferir las anotaciones, asimismo, periódicamente se traspasarán al registro de Mayor los movimientos contables

##### **1.6.5.3. Registros contables en medios computacionales**

En las entidades cuyos sistemas contables sean operados en medios computacionales, al término de cada jornada laboral, deberán actualizar los archivos maestros y editar el registro de Diario en formatos prenumerados e impresos, en tanto no se dispongan se emplearán hojas sueltas numeradas correlativamente.

Al término de cada mes, conjuntamente con el cierre operacional, se deberán editar el registro de Mayor y un Balance de Comprobación.

Los registros de Diario, Mayor y Balance de Comprobación, conjuntamente con una constancia escrita de aprobación de los datos por el Contador, deberán ser empaquetados o encuadernados mensualmente; un ejemplar se mantendrá en el archivo contable institucional por el período que establece el artículo 19, inciso 1, de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.

#### **1.6.5.4. Respaldo del sistema contable en medios computacionales**

En las entidades cuyos sistemas contables sean operados en medios computacionales, al término de cada jornada laboral, deberán respaldar los movimientos contables en medios magnéticos a fin de asegurar la recuperación de los datos ante eventualidades, deficiencias, por pérdida, daño o causas de fuerza mayor.

#### **1.6.5.5. Registros auxiliares**

Las cuentas de recursos y obligaciones con terceros que muestren saldos deudores o acreedores permanentes o que las normas contables lo establezcan, deberán ser controlados en registros auxiliares que incluyan datos de identificación, tanto de carácter general, origen de los movimientos, como cargos y abonos de las operaciones registradas. Los saldos de los registros auxiliares deberán ser conciliados, continuamente, con las cuentas de mayor respectivas.

#### **1.6.5.6. Validación anual de los datos contables**

Durante el ejercicio contable, periódicamente, será obligatorio que los saldos de las cuentas de recursos y obligaciones con terceros se encuentren debidamente respaldados en conciliaciones bancarias, circularizaciones de saldos, inventario físico de bienes o

cualquier otro medio de validación que asegure la existencia real de los recursos disponibles y compromisos pendientes de carácter institucional.

#### **1.6.5.7. Archivo de documentación contable**

Las autoridades institucionales, conjuntamente con el Contador, deberán adoptar las medidas administrativas y condiciones óptimas de seguridad para el resguardo de la documentación, registros y todo antecedente de respaldo de las rendiciones de cuentas e información contable.

Los antecedentes incorporados a archivo deberán disponer de medios de identificación y ubicación que permita el fácil acceso, debiendo permanecer por los plazos establecidos en el artículo 19 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.

### **1.7. SUBSISTEMA DE PRESUPUESTO**

Tiene por objeto prever las fuentes y montos de los recursos monetarios y asignarlos anualmente para el financiamiento, tanto de planes programas y proyectos, como de la organización establecida, a fin de cumplir los objetivos y metas del sector público, preordenados a la satisfacción de las necesidades sociales.

#### **1.7.1. CONCEPTO DE PRESUPUESTO**

Es un instrumento, en el cual se asignan recursos para el cumplimiento de los objetivos establecidos en los fines o funciones de una institución. Si aplicamos este concepto al ámbito del sector público "El presupuesto será la herramienta que le permite cumplir con la producción de bienes y servicios públicos para la satisfacción de las necesidades de la población de conformidad al rol asignado al estado en la economía y sociedad del país.

## **1.7.2. PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO**

### **1.7.2.1. PROGRAMACIÓN**

Por su propia naturaleza el presupuesto tiene un contenido y forma de programación. Es decir se deben expresar con claridad los objetivos seleccionados, las acciones necesarias para alcanzarlas, los recursos estimados expresado en unidades respectivas y traducirlos a variables monetarias, lo que origina la necesidad de asignaciones presupuestarias.

### **1.7.2.2. EQUILIBRIO**

Se refiere a la cobertura financiera del presupuesto. El presupuesto debe formularse en condiciones que el total de sus egresos sean equivalentes al total de los ingresos estimados a recolectarse y cualquier diferencia debe ser financiada por recursos provenientes de la capacidad de endeudamiento en los términos y niveles mas realistas y concretos.

La falta de cumplimiento de este principio significa dimensiones falsas del presupuesto que pueden originar problemas económicos y monetarios al país.

### **1.7.2.3. RACIONALIDAD**

Relacionado con la "austeridad" en el manejo de los recursos, a través de elaborar presupuestos en condiciones de evitar el gasto suntuario, así como impedir el desperdicio y mal uso de los recursos. Por otro lado, se relaciona con la aplicación de la "economicidad" en la satisfacción de las necesidades públicas, es decir, tratar de obtener lo más que se pueda gastando lo menos y mejor posible.

### **1.7.2.4. UNIVERSALIDAD (Unidad)**

Está referido al alcance institucional del presupuesto, en el sentido de que se debe incorporar al presupuesto todo lo que es materia de él, es decir, no debe quedar ninguna institución pública en forma extrapresupuestaria. Por otro lado, se refiere a la "unidad"

del documento en cuanto a la integración de sus componentes para darle una "coherencia total", y también a la unidad metodológica empleada en el proceso presupuestario.

#### **1.7.2.5. TRANSPARENCIA**

Tiene que ver con la claridad, acuciosidad y especificación con que se expresan los elementos presupuestarios. Los documentos presupuestarios deben expresar en forma ordenada y clara, todas las acciones y recursos necesarios para cumplir con los objetivos.

En lo referente a la acuciosidad, el presupuesto debe expresarse con profundidad, sinceridad y honestidad.

Por último, el presupuesto debe "especificar" con precisión y realismo todos los flujos de ingresos y egresos, así como el financiamiento posible.

#### **1.7.2.6. FLEXIBILIDAD**

El presupuesto no debe ser rígido, en su estructura ni tampoco en sus componentes. En su estructura, ésta debe ser capaz de ser reorientada, modificada de acuerdo a la evaluación de los resultados, lo cual implica que no debe existir ni ingresos rígidos, ni gastos no modificables.

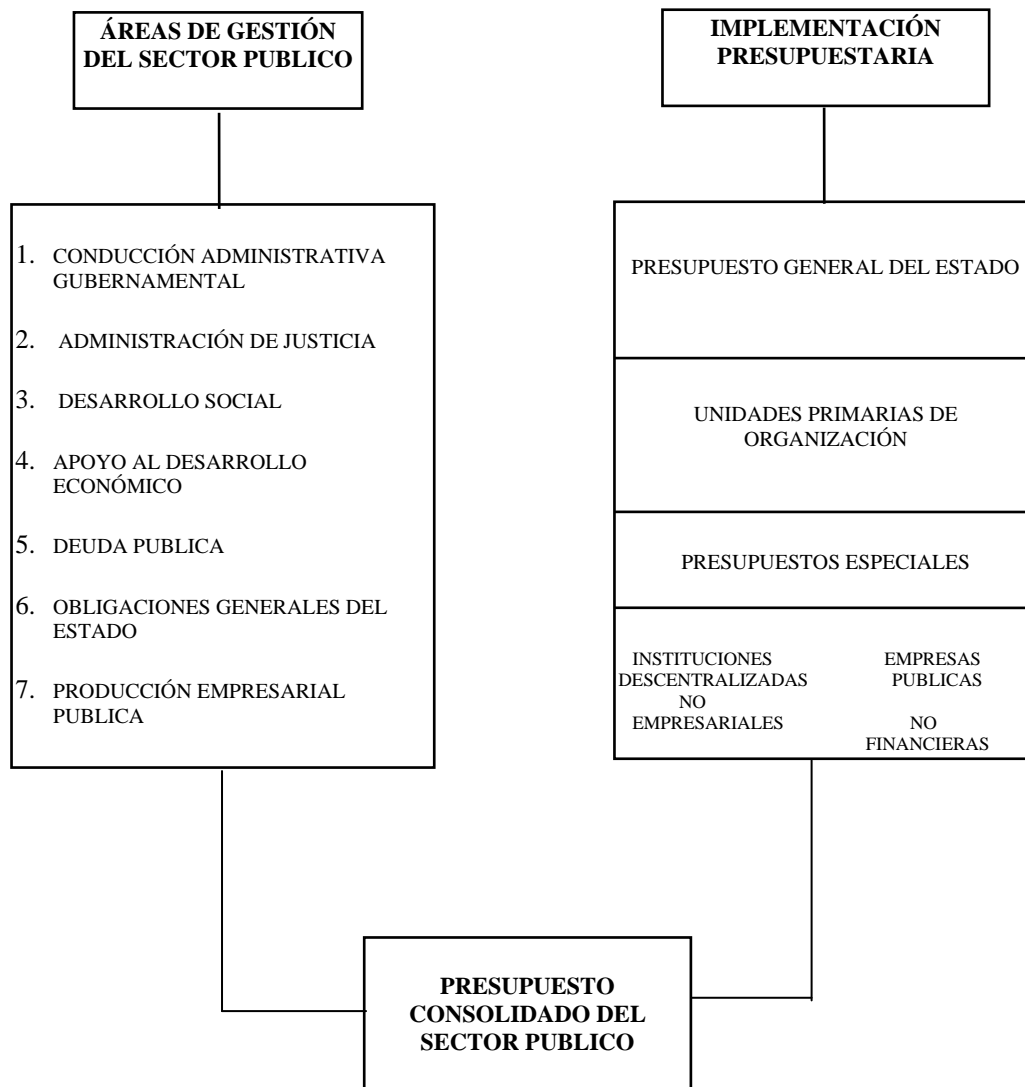
El otro sentido de este principio, tiene que ver con la "Unidad de Caja", es decir los ingresos deben constituir un solo fondo de cobertura de los egresos y la asignación debe hacerse en base a prioridades y competencias, lo que implica que no existan ingresos "preasignados" (afectando el gasto).

#### **1.7.2.7. DIFUSIÓN**

El contenido del presupuesto debe ser ampliamente difundido ya que constituye el esfuerzo del gobierno por atender los servicios que le han sido encomendados y los

cuales son "financiados" con las contribuciones de todos los ciudadanos, a través del pago de sus impuestos y tarifas de servicios públicos.

### 1.7.3. ESQUEMA GLOBAL DEL PRESUPUESTO DE GESTIÓN DEL SECTOR PÚBLICO





## **1.8. AUDITORIA GUBERNAMENTAL**

La auditoria gubernamental es el examen posterior y técnico de las operaciones del Estado; es ejecutada por auditores de la Corte de Cuentas, unidades de auditoria interna de las entidades del sector gubernamental o firmas privadas de auditoria contratadas.

La auditoria antes mencionada, se ejecuta de acuerdo a Normas de Auditoria Gubernamental; criterios éticos, técnicos y procedimientos vigentes de auditoria (que son los desarrollados y aplicados por la profesión del Contador Público.)

### **1.8.1. Objetivos de la auditoria gubernamental**

La auditoria gubernamental se efectúa con el propósito de establecer el grado en que las instituciones, organismos del sector publico, así como sus servidores han cumplido con los deberes y atribuciones asignados; además verificar si se han cumplido las disposiciones legales pertinentes. Por lo antes mencionado, se establece que entre otros los objetivos de dicha auditoria, son:

- a. Comprobar que los proyectos o actividades se ejecuten de acuerdo a lo asignado en el presupuesto.
- b. Determinar el grado de confiabilidad del control interno ejercido por la administración sobre sus operaciones y recursos.
- c. Comprobar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a la gestión financiera y administrativa, de los funcionarios y empleados públicos.
- d. Determinar que los estados financieros sean razonablemente presentados.

### **1.8.2. Alcance de la auditoria gubernamental**

El término “alcance” de la auditoria se refiere al grado de extensión de las labores; es decir, al detalle y amplitud del examen, el cual debe determinarse de acuerdo al buen

juicio del auditor, dependiendo del grado de confiabilidad que deposite en el sistema de control interno.

La auditoría gubernamental puede cubrir cualquier operación que se relacione con el objetivo específico señalado para esa auditoría; sin embargo, cuando la evaluación del control interno proporcione una base razonable, es recomendable no incluir la totalidad de las operaciones partiendo de un análisis preliminar de las áreas más críticas para realizar el examen en una forma rápida y efectiva.

En la discusión de los objetivos de la auditoría interna se hizo énfasis en la importancia de decidir la cobertura de cada auditoría. Debido a la diversidad de objetivos de cada tipo de auditoría, la profesión ha dado especial atención a la definición de responsabilidades del encargado (Auditor General Gubernamental) del grupo de auditoría gubernamental, creando estándares para tal efecto. Definió los estándares para organizaciones, Programas, Actividades y Funciones de la Auditoría Gubernamental, estableciendo en ellos que los elementos para la práctica de este tipo de auditoría son los siguientes:

- a. **Aspectos Financieros y de Cumplimiento.** Determinar si los estados o información financiera de la entidad auditada representan razonablemente la posición financiera y los resultados de operación de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados y si la entidad ha cumplido con las leyes y reglamentos que le son aplicables y que puedan tener un efecto material en los estados o información financiera.
- b. **Economía y Eficiencia.** Determinar si la entidad está administrando y utilizando sus recursos (tales como personal, equipo y propiedades) de manera económica y eficiente; así como determinar las causas de ineficiencia o prácticas antieconómicas y determinar si la entidad ha cumplido con las leyes y reglamentos relativos a economía y eficiencia.

- c. **Resultado de Programas.** Determinar si se han alcanzado los resultados y beneficios establecidos por la ley u otro grupo autorizado y determinar si la entidad ha considerado alternativas para alcanzar las metas establecidas a un menor costo.

### **1.8.3. La Auditoria Gubernamental y la Corte de Cuentas.**

La practica de la auditoria, está enmarcada en el proceso de modernización del Estado, el cual exige que los mecanismos de control de la Hacienda Pública, sean mejorado y que estén acordes a los cambios que se están experimentando en el Estado y exigencias de organismos internacionales; esta práctica, es nueva en el contexto de la Corte de Cuentas y en esencia persigue disponer de un mecanismo que sea más eficiente en el control y que permita de una manera concreta ayudar a la buena gestión de la administración pública.

La productividad de la dirección de auditoria, incluye:

- a. Plan anual de auditoria del próximo año.
- b. Elaboración de cuestionarios de control interno y programas de auditoria.
- c. Revisión de normas de auditoria gubernamental, con la finalidad de su adaptación conforme a la ley de la Corte.
- d. La elaboración de normas técnicas de control interno.
- e. Reglamento de firmas privadas de auditoria.

## **1.9. AUDITORIA INTERNA**

El departamento de auditoría interna es la unidad o dependencia que tienen la función de evaluar permanentemente e independientemente en cada organización si el sistema de control interno está operando efectiva y eficientemente. Su objetivo primordial es asesorar a la alta gerencia para fortalecer los controles internos existentes y sugerir

nuevos controles, así como promover la eficiencia de los procedimientos existentes. Respecto a la auditoría interna se puede adicionar lo siguiente:

- a. La auditoría con el fin de optimizar los procesos, tener independencia mental y de criterio y poder evaluar el control interno en forma adecuada.
- b. La auditoría interna es responsable ante los niveles de dirección de la organización de garantizar que los resultados de la revisión y las recomendaciones efectuadas sean objeto de consideración y decisiones adecuadas.
- c. La auditoría interna es una actividad de evaluación independiente, dentro de la organización, cuya finalidad es el examen de las actividades contables, financieras, administrativas y operativas, cuyos resultados constituyen la base para la toma de decisiones en los más altos niveles de la organización.

#### 1.9.1. CONCEPTO.

“Auditoría interna es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización”<sup>2</sup>

- a. El complemento de la definición señalada cubre un número importante de elementos del trabajo de auditoría interna, como sigue:
- b. El término independiente es característica de que el trabajo de auditoría se desarrolla con plena libertad; sin restricciones que puedan limitar significativamente el alcance de la revisión o el reporte de hallazgos y conclusiones de auditoría.

---

<sup>2</sup> Auditoría Interna Moderna, V. Brink – H Witt, ECASA

- c. El término evaluación confirma los elementos que sirvieron de base para que el auditor haya llegado a sus conclusiones.
- d. El término establecida confirma el hecho de la creación definitiva de la función de auditoría interna por parte de la misma organización.
- e. Los términos examinar y evaluar describen la acción de la función de auditoría interna. Los hallazgos, determinados en una primera etapa de su trabajo requieren, en segundo orden, de un juicio evaluatorio.
- f. Las palabras sus actividades confirman el amplio alcance jurisdiccional del trabajo de auditoría interna; es decir, que puede ser aplicado a todas las actividades de la organización.

### **1.9.2. GENERALIDADES DE AUDITORIA INTERNA**

La auditoria en su forma más general consiste en un proceso de investigación y revisión aplicado a empresas e instituciones para validar sus informaciones frente a los usuarios, así como comprobar las operaciones y evaluar la eficiencia de los Controles Internos.

Es ahí donde las instituciones publicas con el fin de impulsar el desarrollo del país, se ven en la necesidad de contar, no-solo con el personal que lleva a cabo las operaciones; si no también de una unidad dentro de la estructura organizativa de la entidad que examine y evalúe de manera constante y oportuna las operaciones que realizan, con el fin de lograr los objetivos propuestos por las mismas.

La unidad antes mencionada es la de auditoria interna la cual se encarga de “realizar una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es

examinar las operaciones contables, financieras, administrativas como base para la prestación de servicio efectivo a los más altos niveles de la organización”<sup>3</sup>

### **1.9.3. Objetivos**

Su objetivo primordial es asesorar a la alta gerencia para fortalecer los controles internos existentes, sugerir nuevos controles, así como promover la eficiencia de los procedimientos existentes, basados en el concepto anterior se pueden derivar los siguientes objetivos:

- a. Evaluar permanentemente e independientemente para determinar si el control interno está operando en forma efectiva y eficiente.
- b. Dar recomendaciones a la alta gerencia para fortalecer los controles internos existentes o para sugerir otros nuevos.
- c. Promover la eficiencia de los procedimientos existentes.
- d. Tener una posición crítica frente a la exactitud de la información y observar el cumplimiento de los procedimientos en la gestión de la organización.

### **1.9.4. Características**

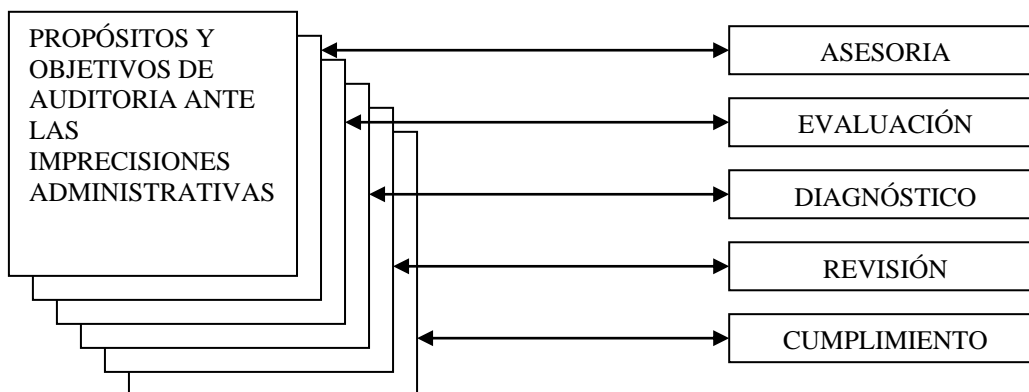
- a. Es una unidad de organización inscrita en la estructura organizativa de la misma compañía.
- b. Analiza la veracidad de la información que se reporta a la gerencia.
- c. Informe sobre el cumplimiento y mantenimiento de la eficacia, eficiencia y economía en los sistemas y procedimientos dentro de la organización.

---

<sup>3</sup> Erick L. Kholer, Diccionario para controles, 3ra. Edición, 1963.

### 1.9.5. Funciones

Dentro de las funciones de la auditoría interna se destacan las relacionadas con las actividades de planeación del ejercicio del control, la verificación de que éste sea ejercido realmente por los funcionarios, el fomento de la cultura del autocontrol en toda la organización, el apoyo a los directivos en el desarrollo de sus obligaciones y el reporte oportuno a la administración de la organización de los hallazgos tanto negativos como positivos que se hagan.



De otro lado, cabe notar que las funciones de auditoría interna tienen sobre todo un carácter asesor, sin un componente operativo distinto del que lógicamente se requiere para formar un juicio sobre la materia que se esté analizando.

El éxito de la unidad de auditoría interna se mide, en gran parte, en función del compromiso organizacional que se logre promover en relación con el tema, posibilidad real de educar ampliamente acerca del concepto de control interno, la ayuda especializada que esta oficina ofrezca al gerente y a cada uno de los empleados en el diseño, la implantación y fortalecimiento del sistema de control interno a través de su evaluación y revisión permanente. Las funciones básicas de auditoría interna son las siguientes:

- a. Diseñar y ejecutar un plan de auditoría que comprenda la revisión y evaluación anual de las áreas y operaciones de la organización, tanto manuales como computarizadas.
- b. Verificar que la administración de la organización, al desarrollar su actividad, se ajuste a las políticas y los procedimientos financieros de gestión y de resultados.
- c. Examinar y apreciar la solidez y la suficiencia en la aplicación de los controles contables, financieros y operacionales y promover un control eficiente a una costo razonable.
- d. Verificar hasta que punto los activos de la organización está seguro, adecuadamente registrados y protegidos contra toda clase de pérdidas o uso indebido.
- e. Determinar la razonabilidad de la información contable y financiera.
- f. Presentar informes a la gerencia de la organización y al comité de auditoría, con los resultados de gestión y en donde se establezcan las recomendaciones en materia de control interno que se deben desarrollar a corto y mediano plazo.

Por lo anterior podemos mencionar que la unidad de auditoria interna realiza una función controladora y lo hace sobre políticas y procedimientos implantados por la gerencia, así como las operaciones de tipo financiero, administrativos realizados por el personal de la entidad.



### **1.9.6. LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA EN EL SECTOR PÚBLICO**

La auditoría Gubernamental es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras y/o administrativas o de ambos a la vez, con la finalidad de verificar evaluar y elaborar los correspondientes informes que debe contener: comentarios, conclusiones, recomendaciones y su respectivo dictamen profesional en caso de examen de los Estados Financieros. Con lo expresado anteriormente, se puede observar que existen dos clases de auditoría las cuales se mencionan a continuación:

- a. La auditoría regular se basa en un programa anual que es enviado a la Corte de Cuentas, este es elaborado por la unidad de auditoría interna, y en el se detallan las actividades a ejecutar periódicamente en todas las unidades de observación correspondiente.
- b. La Especial es aquella que se efectúa a una cuenta, un grupo de cuentas o grupo de operaciones en especial. La realización de este tipo de auditorías por lo general se da posterior a un hecho particular que hay que investigar o comprobar.

Las auditorías se pueden clasificar tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Alcance y finalidad del trabajo a efectuar**
  - ⇒ Auditoría de Estados Financieros
  - ⇒ Auditorías Especiales
- b. La época o período que abarca**
  - ⇒ Auditoría Periódica
- c. La fecha en que son aplicados los procedimientos**
  - ⇒ Auditoría de Gestión

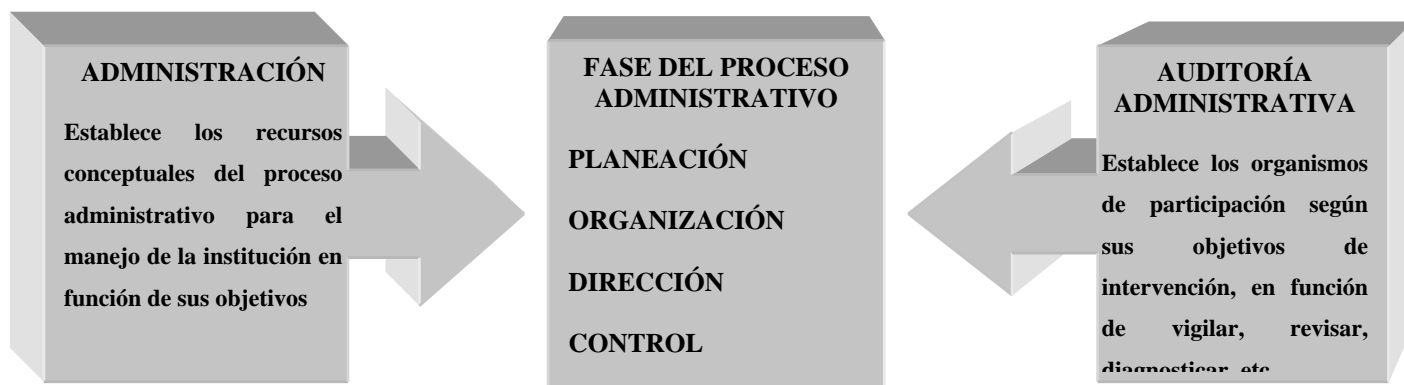
Los tipos de auditorías existentes y que la unidad de auditoría interna de las instituciones públicas pueden efectuar son:

- a. Auditoría Operacional
- b. Auditoría de Cumplimiento
- c. Auditoría de Sistemas
- d. Auditoría de Gestión
- e. Auditoría Administrativa
- f. Auditoría Financieras
- g. Auditoría Operativa

### 1.10. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Una auditoría administrativa no debe confundirse con “Consultoría Administrativa” o con “Servicios de Asesoría Administrativa”, que tienen que ver con el desempeño del trabajo de todas las áreas de la organización, incluyendo mercadotecnia, producción, finanzas, personal y todo el rango de funciones organizativas. Estas últimas, generalmente van dirigidas a la solución de un problema específico de cuya existencia se sabe cuando se contrata la consultoría administrativa.

#### 1.10.1. CONVERGENCIA PARTICIPATIVA ANTE EL PROCESO ADMINISTRATIVO



Las auditorías administrativas tienen que ver con la apreciación del cumplimiento de los objetivos organizativos por parte de la gerencia, de sus funciones de planeación, organización, dirección y control, y de lo adecuado de las decisiones y las acciones de la gerencia en su avance hacia los objetivos establecidos. De ahí que el acento se coloque en la evaluación de la capacidad de los administradores para administrar. Además, debe hacerse una distinción entre auditorías administrativas y auditorías operativas. *Las auditorías administrativas se ocupan de la calidad de la administración*, mientras que *las auditorías de operaciones se centran en la calidad de las operaciones*. Por lo tanto, la diferencia básica entre las dos auditorías, no está en el método, sino en el nivel de apreciación.

#### **1.10.2. ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudiosos trataron problemas cotidianos inmediatos: Problemas de planeación, de organización, etc.; problemas de recursos humanos, materiales, de tecnología y producción. En búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaron la ciencia y la metodología científica. Este enfoque pragmático y sus soluciones “científicas” dieron lugar a una orientación técnica hacia la auditoría administrativa.

- a. **1968, John C. Burton** plantea la importancia de estudiar cual será la índole de la auditoría administrativa y el grado de calificación del auditor. Exhorta a realizar un esfuerzo por construir un marco total para la auditoría administrativa. John Burton. “Auditoría Administrativa”, The Journal of Accountancy.
- b. **1969. Langenderfer H.Q. y Tobertson J.C.**; Estos autores exploran brevemente el problema de definición y la cuestión de una exposición detallada de la auditoría administrativa y proponen un estructura teórica para extender la función de auditoría para abarcar auditorías independientes de la dirección superior. Publican

su obra de interesante tema: *Estructura teórica para auditorías independientes de la gerencia*.

- c. 1970, *Eduard Norbeck F.* (Coordinador) proporciona la base para entender los aspectos generales de esta técnica de auditoría administrativa, la obra *Auditoría Administrativa* es un compendio de temas abordados por varios especialistas, donde se analizan fundamentos de esta técnica y áreas funcionales, es una obra muy interesante.
- d. 1975, *Keith D. Y Bloomstrom R.*, exponen que las auditorías administrativas se han desarrollado con los años como una forma de evaluar la eficiencia y eficacia de varios sistemas de una organización, desde la responsabilidad administrativa, hasta la social. La auditoría externa, se usa principalmente para propósitos de planeación, puede abarcar características como: a) Investigar empresas para posibles fusiones o adquisiciones, b) determinar la solidez de un proveedor principal, c) averiguar puntos débiles y fuertes de una empresa competidora para explorar mejor las ventajas competitivas de la empresa.
- e. 1977, *Clark C. Abt.*, Presenta una perspectiva sobre el conocimiento de la medición de la conducta social de las empresas. Los conceptos de la auditoría social abarcan la responsabilidad social, medición del comportamiento, auditorías sociales en decisiones administrativas, implantación de la auditoría.
- f. 1980, *Whitmore G.M.*, Expone que la auditoría administrativa ha sido utilizada para asistir a funcionarios públicos con referentes de empresas privadas. Aborda principalmente el uso de esta técnica en ámbitos de gobierno exponiendo estrategias y pasos en la conducción de una Auditoría administrativa, sus ventajas y cuatro casos.

- g. **1983, Spencer Hayden**, expone la necesidad de evaluar los procedimientos administrativos y aplicar correcciones para lograr una máxima eficiencia en el futuro. Desarrolla el procedimiento de la auditoría, trata el tema de la Consultoría administrativa con detalle. La auditoría administrativa la enfoca dentro de las técnicas para el cambio organizacional.
  
- h. **1984, Robert J. Thierauf** trata la auditoría administrativa como una técnica para evaluar las áreas operacionales de una organización, desde el punto de vista administrativo.

### **1.10.3. TEORÍA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

El concepto de eficiencia y eficacia está ligado a otros conceptos que tienen aceptación en todo pensamiento administrativo y económico contemporáneo. Se le vincula a denominaciones tales como: racionalidad, rentabilidad, productividad, desarrollo, etc.

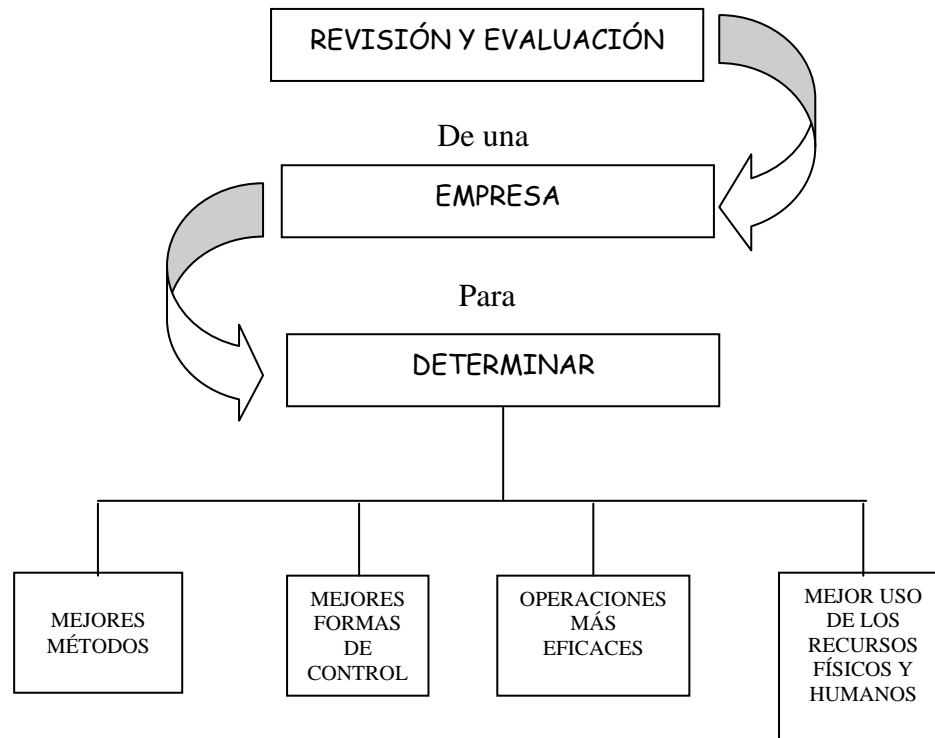
En la teoría administrativa, el concepto de eficacia ha sido heredado de la economía y se considera como un principio rector. La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en que grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica administrativa, sin embargo, al llevar a cabo una evaluación simplemente a partir de los criterios de eficiencia clásicos, se reduce el alcance y se sectoriza la concepción de la empresa así como la potencialidad de la acción participativa humana, pues la evaluación se reduce a ser un instrumento de control coercitivo de la dirección para el resto de los integrantes de la organización y sólo mide los fines que para aquella son relevantes. Por tanto, se hace necesario una recuperación crítica de perspectivas y técnicas que permiten una evaluación integral, es decir, que involucre los distintos procesos y propósitos que están presentes en las organizaciones.

En este caso se tratará la técnica de auditoría administrativa, Para llevar a cabo un examen y una valuación sistemáticas e integrales de los problemas administrativos, sus causas y las posibles soluciones. Por Tanto, en lo sucesivo nuestro propósito será el de plantear una estructura teórica para la auditoría administrativa, que tanta falta hace en el quehacer de nuestra profesión, y se analizarán otros intentos al respecto, con el fin de constituir puntos de partida par el desarrollo de una teoría.

En todo campo del conocimiento, los recientes avances tecnológicos forman desactualizados conceptos o denominaciones empleadas sin reservas hasta entonces. Así ha ocurrido específicamente con la auditoría: la extensión de algunas tareas o funciones, como consecuencia del desarrollo tecnológico, ha hecho que los expertos se vieran obligados a buscar nuevas designaciones para las resultantes. En nuestro medio se recurre, casi siempre, al término con el cual se caracteriza la primitiva tarea de actuación, con la adición del concepto que trata de precisar las actividades de examen y evaluación a ciertas áreas o funciones operacionales, no relacionadas directamente con los aspectos cubiertos por la auditoría financiera.

Con el propósito de que tenga sentido una teoría sobre auditoría administrativa es necesario presentar una clara definición del término. La expresión se ha usado de diferentes manera por personas con intereses profesionales variados. Al respecto los autores nos dicen: “Los consultores administrativos han aludido a la auditoría administrativa en el contexto de la evaluación organizacional, con el propósito de definir y explicar áreas – problema.” Los auditores internos frecuentemente aluden a sus auditorías internas o auditorías operativas denominándolas en ocasiones “auditorías administrativas”. El aspecto distintivo de estos diversos usos del término, es que cada caso de auditoría (funcional, procesal o analítica) se lleva a cabo según el sentido que tiene esta auditoría para la dirección superior.

#### 1.10.4. PROPÓSITOS Y FINES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA



#### 1.10.5. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa institución o departamento gubernamental; O de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Muchas definiciones de auditoría administrativa se ha formulado en un contexto independiente de la dirección superior, a beneficio de terceras partes. A Continuación se presentan las definiciones sobre auditoría administrativa expresadas por algunos autores:

- a. **E. F. Norbeck:** “Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y

controles internos” En esencia para Norbeck, el objetivo de la auditoría administrativa no consiste en delinear programas de auditoría para auditores, sino en proporcionar a la gerencia la base para entender los aspectos generales de esta disciplina.

- b. **William P. Leonard:** “Es un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos.” Para Leonard, la auditoría administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas.
- c. **E. Hefferon:** Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras.
- d. **Champan y Alonso:** Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico.
- e. **Fernández Arena J. A.:** Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.
- f. **Anaya Sánchez:** “Es la técnica que tiene por objeto revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa”. La revisión de la empresa se puede llevar por áreas o en forma total. El informe es el resultado del examen de la empresa en



donde se darán las recomendaciones que lo ameriten, de acuerdo con los elementos de juicio que tenga el auditor

En este contexto, la auditoría administrativa se halla más en el carácter de una auditoría de la dirección superior. En consecuencia, se percibe a la auditoría administrativa en el campo de auditorías independientes de la administración; se usan términos que tienen la intención de connotar el contexto de atestiguación de la auditoría administrativa.

#### **1.10.6. ALCANCE DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Su alcance es total, sin ninguna duda, puede comprender una determinada función o actividad, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o la empresa en su totalidad.

En el mismo sentido, las áreas de investigación pueden incluir una apreciación de los métodos de pronosticación, planeación de entregas, medidas de actuación, costos de ingeniería, de proyectos, estimación y fijación de precios, comunicaciones, equipos electrónicos de proceso de datos, efectividad de los directivos involucrados.

Como ya se habrá advertido, todo lo anterior implica prácticamente cubrir en forma integral el área de control interno administrativo u operativo, o sea, el campo de la función de control de la dirección superior.

#### **1.10.7 FACTORES A REVISAR Y EVALUAR**

Los elementos o factores en los métodos de administración que exigen una constante vigilancia y análisis y evaluación son los siguientes:

- a. Planes y objetivos
- b. Estructura orgánica

- c. Políticas y practicas
- d. Sistemas y procedimientos
- e. Métodos de control
- f. Medios de operación
- g. Potencial humano y elementos físicos empleados

Una apreciación general de los métodos y campo de acción, así como el dominio total de la auditoría administrativa la tenemos en:

#### **1.10.7.1. Planes y objetivos**

Una de las mayores deficiencias en numerosas empresas es la que la administración no da pleno cumplimiento a los principios de organización. En muchas empresas, las deficiencias se descubrirán por la falta de una completa y clara estipulación de objetivos y la carencia de los detalles necesarios para el desenvolvimiento de planes razonables, encaminados al logro de las metas fijadas. Antes de que el auditor pueda valorar la eficiencia de una operación, es necesario entender bien los planes y objetivos generales de la empresa.

#### **1.10.7.2. Estructura orgánica**

En el establecimiento y operación de una empresa es vital una planeación constante de la estructura orgánica, para satisfacer los objetivos y futuras necesidades de ella. Las deficiencias en la estructura orgánica son comunes en muchas empresas, por ejemplo:

- i. Estructura mal proyectada para satisfacer necesidades específicas de la institución.
- ii. Funciones no coordinadas y controladas.
- iii. Falta de delegación y autoridad y responsabilidad en forma apropiada
- iv. Personal no calificado en puestos clave
- v. Falta de flexibilidad para situaciones cambiantes

Al revisar el organigrama de una empresa, el auditor debe empezar por cerciorarse de si se refleja o no la situación verdadera, actual, de las funciones orgánicas. Debe analizar cada uno de los elementos para determinar si el organigrama precisa los niveles de autoridad y responsabilidad adecuadamente.

#### **1.10.7.3. Políticas y practicas**

Las políticas son esenciales para una administración eficaz. Determinar las intenciones de la dirección y constituir principios orientadores que contribuyan a que la empresa pueda seguir un camino planteado para alcanzar sus objetivos. Las políticas dadas a conocer por escrito y comunicadas debidamente sirven para uniformar y coordinar a toda la organización.

Un aspecto muy importante es que la política esté claramente expuesta, la expresión de una política es necesaria para la toma de decisiones de producción, finanzas personal, compras, crédito, ventas, etc. Al cotejar políticas, el auditor tomará en cuenta la totalidad de los elementos que incurren; por ejemplo: la evaluación de la política de ventas involucrará calidad, diseño, estilo, número y variedad de productos.

#### **1.10.7.4. Sistemas y procedimientos**

Al examinar cualquier sistema o procedimiento, el auditor debe tener en cuenta su propósito y su forma y decidir sobre sus méritos respecto a la forma en que sirva a la empresa. Un sistema o procedimiento ineficiente puede resultar costoso y entorpecer operaciones. Lo que importa es cerciorarse de que el sistema o procedimiento esté proyectado de forma que se obtengan los resultados deseados, debe determinarse lo que se está haciendo, donde, como, cuando y por quien; cada paso individual en el proceso debe ser estudiado y evaluado.

#### **1.10.7.5. Métodos de control**

En todo renglón de comercio, industria, servicio, se encuentran métodos de control en pleno funcionamiento. Son medios por los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada. Todo método de control, dentro de una empresa, comprende la comparación del desempeño real contra el esperado, trátase de objetivo, norma, etc.

El control deficiente puede ser resultado de errores en los registros y procedimientos, de una falta de observancia de los sistemas de supervisión, o de normas de administración insuficientes. Para que exista un control eficaz en cualquier actividad, tiene que haber una medición continua y detallada de la realización de la misma. Esto es cierto sobre todo tratándose de operaciones, costos, métodos, productos, sueldos y salarios.

El auditor está obligado a efectuar un estudio, tanto de los registros como del procedimiento, y siempre que sea necesario, hacer las recomendaciones oportunas para que se efectúen revisiones

#### **1.10.7.6. Medios de operación**

Es igualmente importante un constante examen, análisis y evaluación de los medios de operación. Por lo que respecta a mano de obra hay que determinar la fuerza del trabajo básico. Con objeto de satisfacer las necesidades de sus clientes, la empresa comercial debe planear y determinar su línea de mercaderías y existencias, mantener normas de calidad, planear las promociones de ventas, publicidad, venta directa y supervisión, etc.

En una empresa de tipo industrial, los problemas son mantener una tasa adecuada de producción, la que requiere una planeación de los que va a producir, la compra y control de materiales, su recepción y almacenamiento, métodos y normas de producción, control de calidad, embarque, etc.

Las organizaciones que proporcionan servicios tienen como preocupación la rapidez y calidad de la operación, y la capacidad de asimilación de más trabajo. La operación de toda empresa implica mantener una adecuada relación entre las diversas funciones, para conseguir mejores resultados. Otros factores son los cambios en la economía del país, ya que afectan la operación de la empresa.

#### **1.10.7.7. Potencial humano y elementos físicos empleados**

En todo tipo de empresa existe la necesidad de evaluar políticas y prácticas de personal. Esta evaluación comprende una revisión para determinar la capacidad y los puntos débiles y fuertes de la gente. Para ello el auditor llevará un examen de las condiciones de trabajo, programas de adiestramiento, evaluación del trabajo, calificación de méritos, desarrollo de actividades.

En la auditoría administrativa de personal habrá que atender al sistema que se sigue para llevar registros y a la preparación y trámite de los informes de personal. El informe sobre rotación de personal merece mucha atención. Otros aspectos son las especificaciones de las tareas métodos de entrevistas, reclasificación de trabajadores. El auditor buscará causas de descontento en el empleo, falta de observancia de políticas y procedimientos de la empresa, coordinación deficiente, etc., su propósito será revelar cualquier debilidad, error, deficiencia.

#### **1.10.8. PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

La planeación de la auditoría administrativa comprende la tarea de integrar un número de elementos que el “auditor administrativo” debe tener presente aun durante el análisis preliminar; De otro modo podrá más tarde verse en dificultades, desde los puntos de vista de personal y fecha de terminación del trabajo.

### 1.10.8.1 ESTUDIO PRELIMINAR

El estudio preliminar se diseña para que resulte la posibilidad de un informe que recomiende, o que no recomiende un plan general para desarrollar la solución específica del problema. En este caso, el estudio preliminar afina el estado real del problema y se realiza con la finalidad de:

- a. Tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas de la empresa.
- b. Evaluar la efectividad de la determinación del área en cuestión
- c. Descubrir áreas en las que haya problemas de administración
- d. ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar?
- e. ¿Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos?
- f. ¿Por donde empezar?
- g. ¿Hasta donde debe llegar el estudio preliminar?
- h. Estimación de tiempo, recursos (humanos, financieros y materiales) necesarios
- i. Proponer, en su caso medidas correctivas
- j. Evaluar las áreas o secciones que puedan ser causa de una revisión posterior.

Al proceder de este modo, el auditor estará en una posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va a hacer y al mismo tiempo determinar el número de ayudantes que necesita y el tiempo que durará el estudio preliminar. Por tanto, una culminación rápida de datos en una forma amplia o general con fines de exploración.

### **1.10.8.2.ENTREVISTAS**

Es conveniente entrevistar algunas personas directamente relacionadas con la empresa, las cuales deben ser seleccionadas; probablemente de estas entrevistas surjan algunas ideas o sugerencias acerca de los problemas fundamentales que debemos estudiar durante nuestra auditoría.

### **1.10.8.3 DEFINICIÓN DEL ÁREA A INVESTIGAR**

Definir cual será la materia de objeto de estudio, puede ser desde luego, toda la empresa o bien puede concretarse a la revisión de una función específica, o bien un departamento o sección. Lo ideal es que la revisión abarque toda la empresa con objeto de formarnos una idea más clara de los problemas desde su origen.

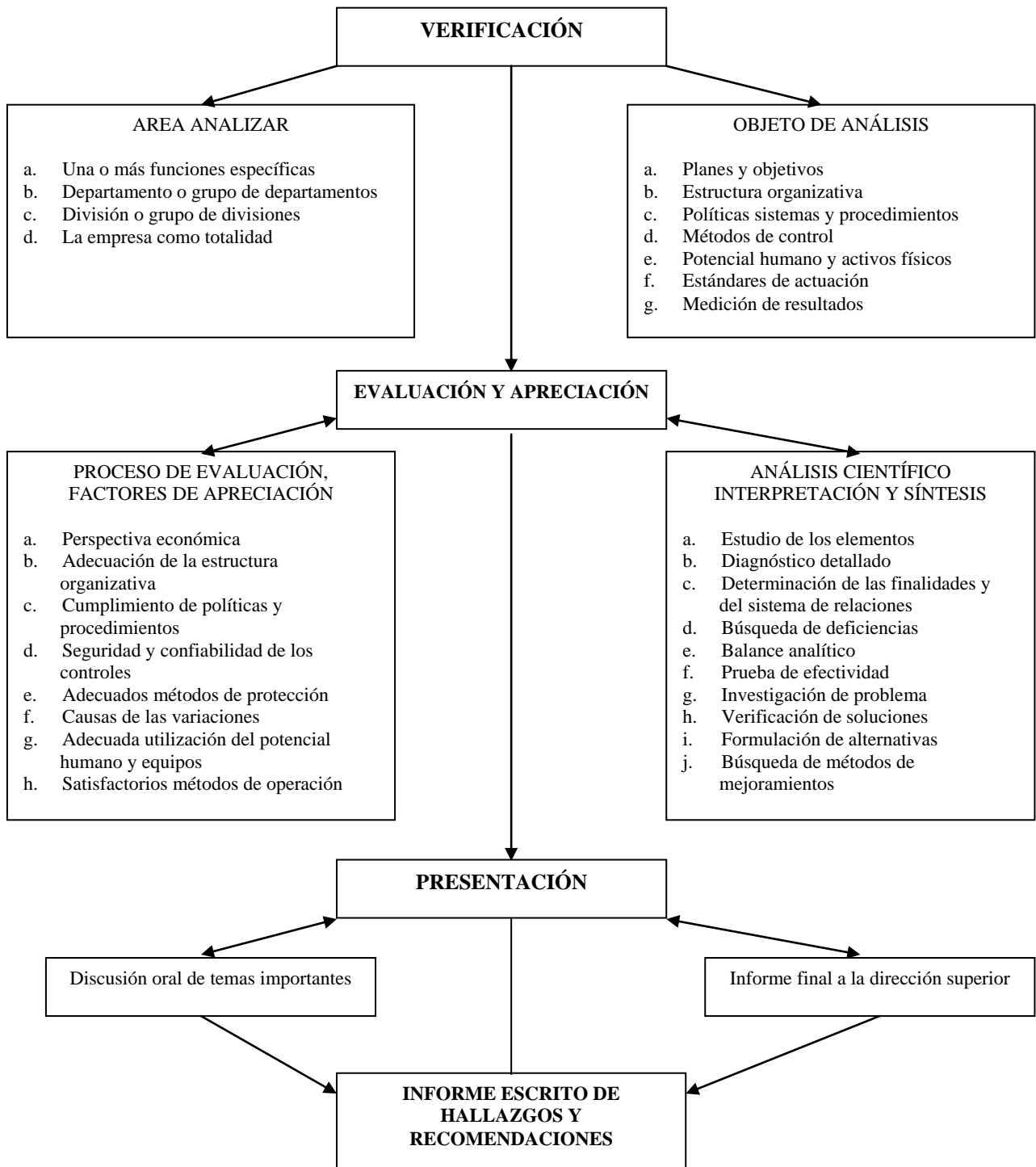
Entre las preguntas que conviene se formule el auditor, están las siguientes:

- a. ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar?
- b. ¿Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos?
- c. ¿Cuándo habrá de efectuarse el estudio para que rinda resultados óptimos?
- d. ¿Por donde empezar?

### **1.10.8.4.DETERMINAR DETALLES POR ESTUDIAR**

El auditor necesita determinar los detalles fundamentales de estudio, de la función o del proceso administrativo, por ejemplo, en el departamento de contabilidad: ¿ Se cumplen los objetivos a corto y largo plazo,? ¿ Cada cuanto se prevén las necesidades financieras con respecto al proceso administrativo,? ¿ Es adecuada la estructura orgánica se cumplen adecuadamente las políticas,? ¿ Se aplican adecuadamente los procedimientos es confiable un determinado control.?

### 1.10.8.5 PLAN GENERAL PARA EJECUCIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA





Antes de comenzar una auditoría administrativa, lo mejor es reflexionar con calma y delinear el plan. Este aspecto consiste en elaborar una lista de renglones que se van a examinar y los procedimientos a seguir.

Desde luego, lo importante es que estos renglones vayan enfocados a los principales objetivos. A continuación se exponen los pasos a seguir en los que se basa un plan, el conocimiento de los cuales constituye el fondo de una actuación de auditoría.

### **Investigación Técnica**

- a. La observación
- b. La encuesta
- c. La entrevista

### **Documentos legales**

- a. Escritura constitutiva
- b. Actas de asambleas de accionistas y consejo de administración
- c. Contratos celebrados
- d. Contratos colectivos de trabajo
- e. Leyes que afectan la empresa
- f. Situación fiscal
- g. Informes dirigidos a dependencias gubernamentales

### **Elementos administrativos**

- a. Manuales de organización
- b. Manuales de procedimientos
- c. Manuales de políticas
- d. Análisis de puestos
- e. Descripción escrita y graficas de sistemas, procedimientos y métodos
- f. Catálogo de formas con instructivos
- g. Registros de firmas y autorizaciones

**Registros contables**

- a. Manual del sistema de contabilidad financiera y de costos
- b. Descripción del sistema
- c. Catálogo de Cuentas e instructivo para su aplicación
- d. Guía de contabilización
- e. Formas, registros e informes
- f. Presupuestos
- g. Balance general
- h. Estado de origen y aplicación de recursos
- i. Estado de resultados
- j. Estado de costo y producción
- k. Informe comparativo mensual y anual de ventas
- l. Informe mensual y anual de ventas y costo de producción
- m. Análisis comparativo mensual y anual de gastos de administración, de ventas e indirectos

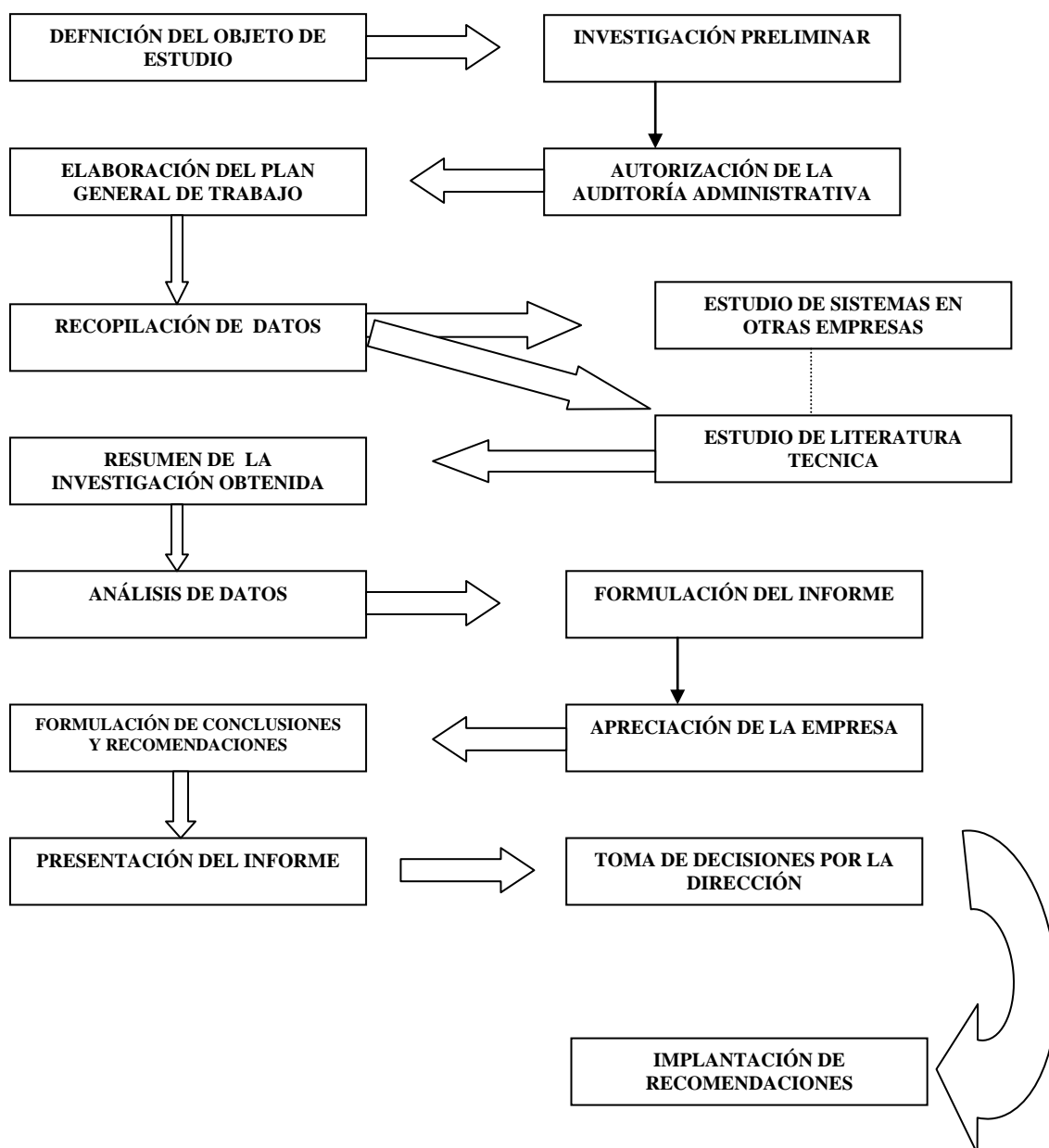
**De gráficas**

- a. Punto de equilibrio
- b. Ventas
- c. Producción
- d. Compras

**General**

- a. Folletos de antecedentes históricos
- b. Locales para oficinas, almacén, plantas y sucursales
- c. Atención a clientes, empleados y proveedores.

### 1.10.8.6 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PLAN GENERAL DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA



### **1.11. PROGRAMAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

La administración es un método sistemático del procedimiento de auditoría administrativa constituye, hasta cierto punto, una norma uniforme sobre la cual es sumamente útil basarse. Los programas “son medios que sirven de guía al auditor administrativo y aseguran que se cubrirán todos los aspectos”

Los programas se concretan a señalar sólo orientaciones sobre la forma en que habrá de plantearse la revisión y una serie de procedimientos de los cuales se seleccionarán los que se estime convenientes para la obtención de datos, sobre la base de las circunstancias; en él se registrará posteriormente lo hecho por el auditor para dar cumplimiento a cada una de los pasos.

Aún cuando resulta cierto, en algunos aspectos, que los detalles del procedimiento proporcionan al auditor administrativo cierto grado de flexibilidad, los métodos establecidos, en general, deben ser apoyados por la totalidad del personal de auditoría, a efecto de mantener un control apropiado sobre el programa completo.

#### **1.11.1 VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS**

Las ventajas de trabajar con un programa son:

- a. Proporciona un plan a seguir
- b. Sirve de guía práctica al hacer la planeación de próximas auditorías
- c. Si el programa es usado por áreas de responsabilidad, fijará la que le corresponda a cada auditor en la revisión
- d. El auditor estará en aptitud de modificar o adaptar el programa, con el fin de obtener la información necesaria

- e. El programa le sirve al auditor para determinar el alcance y efectividad de los procedimientos de la revisión
- f. El supervisor de la auditoría puede planear las tareas que habrán de realizar sus ayudantes utilizando su capacidad y experiencia al máximo.
- g. Si el auditor es asignado a otro trabajo, su sucesor puede observar lo realizado rápidamente,
- h. Cuando termina la auditoría, el programa sirve para verificar que no hubo omisión en su desarrollo

#### **1.11.2. PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Antes de implantar un programa general de auditoría administrativa, es necesario contar con la aprobación y el pleno respaldo de la dirección. Al preparar un plan de alcanzar las metas fijadas, es importante determinar primeramente las necesidades generales, la relación entre ellas y precisar si tales necesidades abarcan todos los aspectos indispensables para la finalidad a perseguir.

Los auditores supervisores tienen que decir que factores son los más necesarios para lograr los objetivos del estudio, cuáles son los mejores métodos para lograrlos, cual es el personal apropiado para hacerse cargo de la función, cuáles son los factores limitativos y de control. Las respuestas a estas interrogantes proporciona cuando menos un punto de partida para la elección del plan a seguir.

Para elaborar un programa de auditoría, en una empresa grande o pequeña, el alcance de proyección es básico, ya que la amplitud de cobertura es muy importante.

Habrá que llevar un “registro de tareas” supervisado por el auditor respectivo, en el cual, como su nombre lo indica, se inscribirá toda tarea que se encomiende a los miembros del equipo de auditoría.

Se anotarán en el programa los datos siguientes:

- a. Fecha de iniciación
- b. Descripción de la tarea a efectuar.
- c. Responsable
- d. Plazo fijado para su ejecución.
- e. Cualquier otra información útil

### **1.11.3. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**

En el manejo y control de las tareas se requiere una política y procedimiento definido que evite cualquier posible confusión. Los procedimientos de auditoria incluyen la utilización y aplicación de: cuestionario general, cuestionarios por tareas, hojas de análisis, revisión de documentación, determinación de porcentajes y, muy especialmente, la entrevista.

La elección de los procedimientos y la amplitud con que se desarrollen dependerá de la apreciación del auditor administrativo de acuerdo con las técnicas aplicables.

## **CAPITULO II**

### **2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

#### **2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1 GENERAL.**

Analizar, evaluar y proponer un nuevo enfoque de la auditoría interna de la Universidad de El Salvador como un servicio profesional en los niveles mas altos de responsabilidad, para responder con una visión actualizada que pueda determinar los objetivos reales de esta unidad como un ente de apoyo. El enfoque consiste en diseñar programas y procedimientos adecuados a la revisión o examen del Subsistema de Contabilidad, a fin de realizar una Auditoría Administrativa para detectar problemas del proceso administrativo que se desarrolla en la Unidad y que puedan entorpecer, frenar o inmovilizar las operaciones o actividades; generando retrasos o imprecisión en la información generada a otros departamentos o unidades.

##### **2.1.2 ESPECÍFICOS.**

- a. Identificar las actividades administrativas susceptibles de auditarse y realizar un diagnóstico de sus principios y conceptos, señalando sus principales puntos de control.
- b. Determinar el rol que el Subsistema de Contabilidad debe desempeñar como unidad generadora de información financiera que es básica a muchos entes en la toma de decisiones, así como la asesoría y nivel de asistencia a la UFI de la Institución.
- c. Evaluar la capacidad de la Unidad con relación a la planificación, organización, dirección y control; Así como el grado de participación e integración que éste tiene con la Jefatura de la UFI.

## **2.2 DISEÑO METODOLÓGICO**

El proceso de investigación está de acuerdo a las necesidades de la problemática que atañe a la Unidad de Contabilidad de la Universidad de El Salvador, con el propósito de alcanzar aquellos objetivos que se han planteado y alcanzar la optimización en el desarrollo del proceso administrativo del Subsistema de Contabilidad.

La metodología para el desarrollo del presente trabajo, está orientada a la recopilación de información, a través del estudio de eventos históricos, verificación de la realidad Administrativa - Económica de la Universidad; investigación crítica micro y macroeconómica, que conlleven a la búsqueda de solución del problema administrativo, especialmente en la Unidad de Contabilidad.

### **2.2.1 TIPO DE ESTUDIO**

El estudio que se desarrolló es una combinación de tipo descriptivo, ya que por medio de este conoceremos la situación actual del Subsistema de Contabilidad de la Universidad de El Salvador y exploratorio, el cual permitirá obtener respuestas de las causas de la problemática; el estudio razona la importancia del desarrollo de la auditoría administrativa ejecutada por la unidad de auditoría interna.

El tipo de estudio aplicado en la investigación es el descriptivo - exploratorio, a través de la fuente de información mixta. De tal manera que para realizarla, se consideró los siguientes aspectos:

- a. Para el diseño de los programas de auditoría administrativa para la Unidad de Contabilidad; se tomó en cuenta la participación de los diferentes elementos involucrados, entre los de mayor relevancia se encuentra el Subsistema de



Contabilidad, considerando las diferentes opiniones de los Funcionarios y empleados de las diferentes Unidades Directrices de los subsistemas que conforman la UFI.

- b. A través del análisis cuantitativo se desarrolló el trabajo, utilizando el método científico positivista, que se basa en aplicar técnicas de obtención de información acorde a los objetivos de la investigación.
- c. Para este efecto se procedió a la recopilación de información, por medio de la observación directa, diseño de un cuestionario estructurado, con el propósito de registrar los aspectos relevantes del problema. Y como consecuencia de los resultados se analiza dicha información para determinar una resolución adecuada.

En el proceso del estudio de la elaboración de los programas de auditoría administrativa, se procedió al estudio del proceso administrativo de la Unidad de contabilidad, así como la Unidad Financiera Institucional, con el propósito de advertir la afluencia de información, el personal involucrado y otros factores indispensables en el desarrollo de las actividades de la Unidad de Contabilidad.

### **2.2.2 ÁREA GEOGRÁFICA DE ESTUDIO**

La Universidad de El Salvador que está ubicada en la zona de San Salvador.

### **2.2.3 DEFINICIÓN DEL UNIVERSO**

El Subsistema de Contabilidad de la Unidad Financiera Institucional en la Universidad de El Salvador.

## **2.3 MÉTODOS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

### **2.3.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

*La técnica documental:* sirvió para conocer los aspectos generales y específicos del tema, basados en los conocimientos y experiencias relacionadas a la Auditoría Interna y

la Auditoría Administrativa; los datos recolectados a través de esta técnica fueron el punto inicial de la investigación y juegan un papel determinante para completar el trabajo de campo.

El acceso a la bibliografía especializada proporcionó datos relacionados y precisos al tema investigado. Esto se llevó a cabo consultando textos, libros, leyes, decretos y otras fuentes documentales vinculadas a la problemática, la cual contribuyó a la propuesta de solución que se esperaba.

Sobre la base de esta fuente de información se pudo ampliar los conocimientos, conceptos y otros aspectos que tienen relación con el tema a desarrollar, a fin de concretizar resultados positivos.

### **2.3.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Para lograr el objetivo que se ha trazado fue necesario obtener información a través de consultas, encuestas y entrevistas estructuradas, dirigidas a personal de dirección y de asesoría, a efecto de visualizar mejor la realidad del proceso administrativo y su revisión adecuada.

La investigación bibliográfica se complementó con la investigación de campo, para determinar la aplicación de la auditoría administrativa desarrollada por la auditoría interna de la Universidad de El Salvador, la investigación se efectuó por medio de cuestionarios para: El Jefe de la UFI, jefe del Subsistema de Contabilidad, Asesor Patrimonial, Asesor en Análisis de Estados Financieros, y seis Técnicos Contables. Se utilizó el método de investigación participativa con el objeto de que se complementen las relaciones entre investigadores e investigados proporcionándose un apoyo mutuo.

## **2.4 DEFINICIÓN DE LOS MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS.**

Para recolectar la información, se decidió utilizar la entrevista y el cuestionario con preguntas estructuradas. En la realización de la investigación de campo se utilizaron diferentes medios, los cuales se detallan a continuación:

- a. Carta de Presentación, solicitando información al Subsistema de Contabilidad Central.
- b. Carta de Presentación, solicitando información a la Unidad Financiera Institucional.
- c. Cuestionario dirigido a funcionarios y empleados del Unidad de contabilidad, con los objetivos siguientes:
  - ⇒ Evaluar el conocimiento técnico, así como la preparación Académica del personal.
  - ⇒ Evaluar la calidad del trabajo y proceso administrativo desarrollado por el departamento de contabilidad.
  - ⇒ Evaluar la información generada por el departamento de contabilidad.

### **2.4.1 PLAN DE TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.**

El análisis e interpretación se realizó sobre la base de la información recolectada en forma estructurada, que comprende aspectos sobre descripciones detalladas, situaciones y conductas observadas y compilación de datos a través de la distribución de frecuencias, promedios y porcentajes. Los datos recopilados en la investigación de campo, fueron tabulados de acuerdo al orden de preguntas, para facilitar el análisis de las mismas.

#### **2.4.2 ANÁLISIS DE LAS SITUACIONES ENCONTRADAS**

Al obtener información a través de las diferentes técnicas de recolección de datos, se realizó una comparación en forma objetiva de los aspectos concernientes al problema de la investigación y de esa forma discernir aquellas situaciones del área de estudio.

De la información obtenida en la encuesta, ya procesada se hizo un análisis comparativo y así poder determinar sus respectivas variables que nos servirán de base para demostrar la hipótesis planteada en el problema y con ello poder inferir el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones que puedan ayudar a las soluciones de la temática en estudio.

## 2.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 2.5.1. PLANES Y OBJETIVOS

#### PREGUNTA No. 1

##### *Objetivo de la pregunta:*

Conocer se el departamento de Contabilidad tiene sus planes documentados

¿Cuenta el departamento con planes o objetivos definidos?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	3	30
NO	7	70
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

##### *Análisis:*

El 70% de los entrevistados manifestó que no se cuenta con una planificación adecuada respecto a los objetivos

#### PREGUNTA No. 2

##### *Objetivo de la pregunta:*

Percatarse si la planificación se realiza en forma conjunta, a fin de poder interpretar los resultados del trabajo de contabilidad

¿Los planes y objetivos son coordinados con los otros departamentos?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	6	60
NO	4	40
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

##### *Análisis:*

En su mayoría la planificación es orientada al trabajo de conjunto con los otros subsistemas, aunque no existe coordinación.

**PREGUNTA No. 3*****Objetivo de la pregunta:***

Notar si existe un interés real por parte del jefe del departamento respecto a la planificación y objetivos.

¿Se ha destinado tiempo suficiente para planeaciones futuras y búsqueda de mejores medios para el logro de los objetivos?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	2	20
NO	8	80
<b>TOTAL</b>	10	100

***Análisis:***

No se destina tiempo o momento específica para la planeación que puedan mejorar los objetivos en términos de Unidad

**PREGUNTA No. 4*****Objetivo de la pregunta:***

Conocer si los planes y objetivos son trasladados, discutidos y autorizados.

¿Esta por entero de acuerdo el Coordinador de la Unidad Financiera Institucional con los planes y objetivos del departamento?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	8	
NO	2	
<b>TOTAL</b>	10	100

***Análisis:***

Los encuestados manifiesta que el coordinador UFI está de acuerdo con los planes de la unidad, aunque esto no se encuentra documentado.

**PREGUNTA No. 5*****Objetivo de la pregunta:***

Conocer el grado de participación que tienen todos los miembros del departamento en la formulación de planes y objetivos, así como los recursos necesarios.

¿Qué aspectos deben considerarse para mejorar los planes y objetivos del departamento?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Considerar la opinión de todos los miembros de la unidad	4	40
b. Considerar la cuantificación de recursos humanos y materiales	2	20
c. Considerar el apoyo recibido de las unidades y jefaturas superiores	1	10
d. Las tres alternativas anteriores	3	30
<b>TOTAL</b>	10	100

***Análisis:***

Lo expresado por los encuestado es que debe considerarse la opinión de todos los funcionarios y empleados de la unidad, considerando además, los recursos asignados.

## 2.5.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA

### PREGUNTA No. 1

**Objetivo de la pregunta:**

Saber si existe organigrama institucional actualizado o organigrama informal del departamento.

¿Se cuenta con un organigrama del departamento y está actualizado? (En caso contrario el estudiante debe prepararlo de acuerdo a la información proporcionada.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	8	80
NO	2	20
<b>TOTAL</b>	10	100

**Análisis:**

No se cuenta con un organigrama actualizado, además existe confusión en cuanto al diseño.

### PREGUNTA No. 2

**Objetivo de la pregunta:**

Observar la consistencia con que puedan desarrollarse las actividades del departamento, así como las técnicas administrativas aplicadas.

Se cuenta con las siguientes herramientas administrativas siguientes:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Manual de organización	10	100
b. Manual de funciones		
c. Manual de políticas		
d. Manual de procedimientos		
<b>TOTAL</b>	10	100

**Análisis:**

El 100% de las personas manifiestan que únicamente se tiene manual de funciones y no se cuenta con ningún otro tipo de herramienta administrativa.



**PREGUNTA No. 3*****Objetivo de la pregunta:***

Conocer el punto de vista que perciben los funcionarios y empleados respecto a la estructura organizativa.

¿Es la estructura orgánica lógica y eficaz?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	6	60
NO	4	40
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

***Análisis:***

Un 60% esta de acuerdo con que la estructura orgánica es lógica y eficaz, pero algunos consideran que es lógica pero no eficaz.

**PREGUNTA No. 4*****Objetivo de la pregunta:***

Conocer la percepción que tienen los funcionarios y empleados respecto a la distribución de responsabilidades y deberes.

¿Se delegan adecuadamente y se definen claramente la variedad de deberes y responsabilidades?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	7	70
NO	3	30
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

***Análisis:***

Los mayoría de encuestados están de acuerdo en que la delegación de responsabilidades es adecuada.

**PREGUNTA No. 5*****Objetivo de la pregunta:***

Conocer si existe desperdicio de recursos humanos.

¿Existe una superposición o duplicación de funciones?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	6	60
NO	4	40
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

***Análisis:***

Existe mucha duplicación de funciones

**PREGUNTA No. 6*****Objetivo de la pregunta:***

Advertir la posibilidad de suprimir o trasladar funciones que no son de competencia del departamento de Contabilidad

¿Pueden eliminarse cualesquiera elementos o funciones orgánicos? ¿Se les puede trasladar a otros departamentos?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	7	70
NO	3	30
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

***Análisis:***

Los encuestados en su mayoría consideran que algunas funciones pueden trasladarse a otras unidades

**PREGUNTA No. 7*****Objetivo de la pregunta:***

Percibir el grado de importancia que el control tenga para los funcionarios.

¿Hay eficacia en las líneas de autoridad desde el punto de vista control?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	40	
NO	60	
<b>TOTAL</b>	10	100

***Análisis:***

Desde el punto de vista control se considera que no hay eficacia en las líneas de autoridad.

**PREGUNTA No. 8*****Objetivo de la pregunta:***

Vislumbrar el grado de autonomía y autoridad de los funcionarios.

¿Existe la autonomía y autoridad necesaria para efectuar cambios en la estructura organizativa para coordinar mejor las actividades?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	30	
NO	70	
<b>TOTAL</b>	10	100

***Análisis:***

Para realizar cambios en la estructura de la unidad de contabilidad no existe la suficiente autoridad.

**PREGUNTA No. 9*****Objetivo de la pregunta:***

Evaluar si las funciones del personal están concatenadas para obtener mayor eficiencia

¿ Hay una falta de coordinación o cooperación entre las diferentes funciones?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	6	60
NO	4	40
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

***Análisis:***

Existe falta de coordinación y cooperación, aunque esto no representa un problema, ya que no es a gran escala.

**PREGUNTA No. 10*****Objetivo de la pregunta:***

Percibir el grado de conocimiento que el empleado tiene respecto a su jurisdicción laboral.

¿Entiende bien el personal respectivo su responsabilidad y autoridad?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	80	
NO	20	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

***Análisis:***

El personal tiene pleno conocimiento de sus responsabilidades, así como de su autoridad

### 2.5.3. POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

#### PREGUNTA No. 1

**Objetivo de la pregunta:**

Indagar sobre el origen de las políticas aplicables al departamento.

¿Cómo se determinan las políticas relativas al departamento de contabilidad?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Proviene de entes externos a la UES	5	
b. Emanan de autoridades superiores al departamento	2	
c. Son formuladas por el jefe de la unidad	3	
d. Otros	0	
<b>TOTAL</b>	10	100

**Análisis:**

Las políticas del departamento emana principalmente del Ministerio de Hacienda, algunas son formuladas por el jefe de la Unidad.

#### PREGUNTA No. 2

**Objetivo de la pregunta:**

Investigar la formalidad con que se consideran las políticas.

¿Están las políticas y por escrito?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	9	90
NO	1	10
<b>TOTAL</b>	10	100

**Análisis:**

Las políticas que atañen a la Unidad no se encuentran por escrito.

**PREGUNTA No. 3*****Objetivo de la pregunta:***

Indagar sobre si funciones propias del departamento de contabilidad, se desarrollan en otros departamentos o unidades.

¿ Se encuentra perfectamente centralizada las funciones de contabilidad?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	8	80
NO	2	20
<b>TOTAL</b>	10	100

***Análisis:***

Las funciones contables de la institución se encuentran centralizadas.

**PREGUNTA No. 4*****Objetivo de la pregunta:***

Indagar sobre la estabilidad y seguridad que los empleados puedan percibir, y la incidencia en su productividad.

¿ Existen políticas propias del departamento respecto a ascensos, traslados y ceses?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	8	80
NO	2	20
<b>TOTAL</b>	10	100

***Análisis:***

Si existen políticas respecto al personal pero, no se encuentran por escrito y algunas veces quedan a criterio y subjetividad del jefe del departamento.

**PREGUNTA No. 5*****Objetivo de la pregunta:***

Indagar sobre el interés existente sobre el tratamiento a resentimientos y molestias relacionadas con el personal y que pudiera perjudicar el proceso administrativo en el departamento.

¿ Existe una política apropiada para los casos de descontento del personal?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	4	40
NO	6	60
<b>TOTAL</b>	10	100

***Análisis:***

Si existen políticas respecto al personal pero, no se encuentran por escrito y algunas veces quedan a criterio y subjetividad del jefe del departamento.

**PREGUNTA No. 6*****Objetivo de la pregunta:***

Evaluar el grado de comunicación existente, que consecuentemente puedan afectar los resultados del trabajo del departamento.

¿ Se hacen las políticas del conocimiento del personal del departamento de contabilidad?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	6	60
NO	4	40
<b>TOTAL</b>	10	100

***Análisis:***

Las políticas de la unidad se hacen del conocimiento del personal de manera informal, muchas personas las desconocen.

**PREGUNTA No. 7*****Objetivo de la pregunta:***

Determinar la integración existente entre las unidades.

¿Trabajan juntas las jefaturas de Contabilidad y Tesorería para proveer a la Universidad fondos necesarios y oportunos?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	4	40
NO	6	60
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

***Análisis:***

Las jefaturas de Contabilidad y Tesorería no trabajan en forma conjunta, sino el sistema la integra mediante las operaciones.

**PREGUNTA No. 8*****Objetivo de la pregunta:***

Verificación la existencia de controles internos y contables, así como una calendarización de la práctica de éstos

¿Se comparan los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales, sobre una base calendarizada?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	9	90
NO	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

***Análisis:***

Siempre existe comparación financiera de los resultados, aunque algunas veces no se hace en fecha determinada.



**PREGUNTA No. 9*****Objetivo de la pregunta:***

Conocer el grado de veracidad y precisión que la información contable pueda tener.

¿Se revisa la información contable antes de transmitirla a los usuarios internos y externos?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	8	80
NO	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

***Análisis:***

Generalmente se revisa los informes financieros.

**PREGUNTA No. 10*****Objetivo de la pregunta:***

Advertir el grado de conciencia que la jefatura tiene sobre los controles aplicados.

¿Reconoce la jefatura de contabilidad que las unidades operativas de bajo nivel requieren mejorar los controles?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	8	80
NO	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

***Análisis:***

La jefatura de la Unidad de contabilidad está consiente que necesita mejorar controles.

#### 2.5.4. PERSONAL DEL DEPARTAMENTO

##### PREGUNTA No. 1

*Objetivo de la pregunta:*

Saber si en alguna ocasión se ha sometido a evaluación el personal, con lo que se pudiera detectar deficiencias en el proceso administrativo del departamento.

¿Se ha realizado un estudio completo de las actividades de cada empleado?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	9	90
NO	1	10
<b>TOTAL</b>	10	100

*Análisis:*

Nunca se ha realizado estudio sobre las actividades de la Unidad.

##### PREGUNTA No. 2

*Objetivo de la pregunta:*

Verificar la existencia de recurso humano subutilizado

¿Se utiliza al máximo el personal?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	7	70
NO	3	30
<b>TOTAL</b>	10	100

*Análisis:*

Existe subutilización del recurso humano, en la efectividad de sus horas de trabajo.

**PREGUNTA No. 3*****Objetivo de la pregunta:***

Conocer lo que el personal percibe en cuanto a optimizar el trabajo integral del departamento.

¿Cómo podría utilizarse al máximo el personal?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Distribución de carga de trabajo	6	
b. Distribución física de la oficina	1	
c. Personal idóneo en todos los puestos	3	
<b>TOTAL</b>	10	100

***Análisis:***

Se considera que es necesaria una redistribución del trabajo y en algunos puestos el personal idóneo.

**PREGUNTA No. 4*****Objetivo de la pregunta:***

Saber si existe un proceso de inducción y orientación al empleado de nuevo ingreso, que consecuentemente podría afectar las actividades del departamento.

¿Se proporciona suficiente orientación, adiestramiento e inducción a los empleados de nuevo ingreso?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	8	80
NO	2	20
<b>TOTAL</b>	10	100

***Análisis:***

Al personal de nuevo ingreso se le facilita tiempo y proceso de inducción.

**PREGUNTA No. 5*****Objetivo de la pregunta:***

Advertir si existen especialistas en alguna área o actividades del departamento.

¿Se emplean especialistas en el departamento de contabilidad?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI		
NO	10	100
<b>TOTAL</b>	10	100

***Análisis:***

No se emplean especialistas en la Unidad de Contabilidad.

**PREGUNTA No. 6*****Objetivo de la pregunta:***

Conocer si los especialistas pertenecen al departamento, relacionando esto con los costos del mismo.

¿ Los especialistas utilizados en el departamento forman parte del personal UES o pertenecen a otras entidades gubernamentales?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Internos		
b. Externos		
c. No se emplean	10	100
<b>TOTAL</b>	10	100

***Análisis:***

No se emplean especialistas en la Unidad de Contabilidad.

**PREGUNTA No. 7*****Objetivo de la pregunta:***

Conocer en que medida el personal del departamento conoce las actividades y funciones del departamento.

¿Existe rotación del personal en las diferentes secciones del departamento de contabilidad?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	8	80
NO	2	20
<b>TOTAL</b>	10	100

***Análisis:***

En las diferentes secciones de la unidad existe rotación de personal, pero no se encuentra documentada.

### 3.5.5. RECURSOS FÍSICOS

#### PREGUNTA No. 1

##### *Objetivo de la pregunta:*

Medir la capacidad del funcionario o empleado encargado de la buena o mala distribución.

¿Quién prepara la distribución general del espacio físico de oficina, mobiliario y equipo?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. El jefe del departamento	6	60
b. Cada empleado	3	30
c. Otra dependencia de UES	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

##### *Análisis:*

En forma general el jefe de la Unidad efectúa la distribución del espacio físico, aunque en algunas ocasiones en su área lo realiza cada empleado.

#### PREGUNTA No. 2

##### *Objetivo de la pregunta:*

Advertir la satisfacción del personal del departamento en cuanto a su ubicación

¿Está distribuida la oficina de manera que se aproveche al máximo el espacio físico para que las secciones de trabajo sean eficientes?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	8	80
NO	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

##### *Análisis:*

La mayoría de los encuestados muestra satisfacción por la distribución de la oficina.

**PREGUNTA No. 3*****Objetivo de la pregunta:***

Indagar sobre la disposición del mobiliario y equipo utilizado.

¿En que estado se encuentra el mobiliario y equipo?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Excelente	2	20
b. Muy bueno	6	60
c. Bueno	1	10
d. Regular	1	10
e. Malo	0	0
<b>TOTAL</b>	10	100

***Análisis:***

El estado del mobiliario y equipo se encuentra en muy buen estado.

**PREGUNTA No. 4*****Objetivo de la pregunta:***

Conocer las necesidades o insatisfacciones con el equipo existente

¿Que equipo técnico o sofisticado considera necesario para el departamento de contabilidad?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Fotocopiadora	0	0
b. Fax	0	0
c. Computadoras con programas actualizados	8	80
d. Periféricos adicionales	2	20
<b>TOTAL</b>	10	100

***Análisis:***

Se considera que lo que más necesita la unidad de contabilidad con respecto a equipo son programas actualizados para complementar el institucional

**PREGUNTA No. 5*****Objetivo de la pregunta:***

Saber que servicios consideran los funcionarios y empleados que son necesarios para la optimización del trabajo.

¿Qué servicios técnicos o profesionales considera necesarios para el departamento de contabilidad?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Diseño de herramientas administrativas	3	30
b. Asesoría para diseño Técnico – Administrativo	5	50
c. Estudio de evaluación de todo el personal	2	20
<b>TOTAL</b>	10	100

***Análisis:***

Dentro de los servicios que requiere contratar la Unidad se considera necesario contratar servicios de Asesoría Técnica – Administrativa, en segundo lugar el diseño de herramientas administrativas.



### 3.5.6. OPERACIONES Y MÉTODOS DE CONTROL

#### PREGUNTA No. 1

**Objetivo de la pregunta:**

Conocer sobre la calidad de la información generada por el departamento.

¿La información generada por la unidad de Contabilidad para los usuarios, posee las características siguientes:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Adecuación	7	70
b. Claridad	2	20
c. Oportunidad	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Análisis:**

La opinión generalizada es que la información generada por la unidad de Contabilidad es adecuada, pero no es oportuna.

#### PREGUNTA No. 2

**Objetivo de la pregunta:**

Indagar sobre la conformidad de los empleados sobre los métodos utilizados

¿Se cuenta con métodos apropiados para satisfacer las necesidades del trabajo?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	7	70
NO	3	30
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Análisis:**

Los métodos de trabajo son apropiados a las necesidades de trabajo, pero no generan ventajas adicionales.

**PREGUNTA No. 3*****Objetivo de la pregunta:***

Conocer en la injerencia que pudiera existir en la Unidad de Contabilidad por entes internos y externos a UES.

¿De la información recibida para procesar cual es más voluminosa la generada por fuentes internas o fuentes externas?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Fuentes internas	7	70
b. Fuentes externas	3	30
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

***Análisis:***

La mayor parte de la información procesada en la unidad de contabilidad es generada por fuentes internas un 30% proviene de fuentes externa a UES.

**PREGUNTA No. 4*****Objetivo de la pregunta:***

Conocer la percepción del personal del departamento en cuanto al control interno.

¿Es adecuado el control interno para los diferentes procedimientos, en el proceso contable e informático?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	6	60
NO	4	40
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

***Análisis:***

Se considera aceptable el control interno informático, aunque presenta deficiencias.

**PREGUNTA No. 5*****Objetivo de la pregunta:***

Indagar sobre el tratamiento de la información confidencial.

¿Existen y se practican controles adecuados para registros de carácter confidencial?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	8	80
NO	2	20
<b>TOTAL</b>	10	100

***Análisis:***

Si existen controles de carácter confidencial, aunque existe un riesgo considerable.

**PREGUNTA No. 6*****Objetivo de la pregunta:***

Indagar sobre los obstáculos existentes a través del proceso administrativo en el departamento.

¿Existen embotellamientos a través del proceso contable?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	7	70
NO	3	30
<b>TOTAL</b>	10	100

***Análisis:***

En el desarrollo del proceso administrativo de la unidad de contabilidad existen embotellamientos, aunque en forma lenta fluye la información

**PREGUNTA No. 7*****Objetivo de la pregunta:***

Conocer la importancia que se da a las obstrucciones en el proceso de la información

¿Se ha tomado medidas correctivas y preventivas para eliminar los embotellamientos?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	3	30
NO	7	70
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

***Análisis:***

No existe gran interés en solucionar los problemas de embotellamiento en el proceso administrativo de la unidad de Contabilidad.

**PREGUNTA No. 8*****Objetivo de la pregunta:***

Conocer los puntos de vista de los empleados

¿Qué considera necesario para aumentar la eficiencia del departamento de contabilidad?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Rediseñar el diseño de organización	2	20
b. Rediseñar el proceso administrativo de la unidad	5	50
c. Motivación económica y de superación	3	30
d. Personal idóneo a las funciones	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

***Análisis:***

Se considera que necesario rediseñar el proceso administrativo y en segundo lugar la motivación económica para el personal.

## **2.6 DIAGNOSTICO**

### **2.6.1 PLANES Y OBJETIVOS**

- a. No se destina tiempo o momento específico para la planeación que puedan mejorar los objetivos en términos de Unidad es por ello que no se cuenta con una planificación adecuada, aunque la planificación esta orientada al trabajo de conjunto con los otros subsistemas, no existe coordinación.
- b. No se considera la opinión de todos los funcionarios y empleados de la unidad de Contabilidad para la planificación, los recursos asignados no son considerados para efectos de planeación; el coordinador de la UFI está de acuerdo con los planes de la unidad de Contabilidad, aunque esto no se encuentra documentado

### **2.6.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA**

- a. No se cuenta con un organigrama actualizado, además existe confusión en cuanto al diseño; en cuanto a herramientas administrativas únicamente se tiene manual de funciones.
- b. Se consideran que es lógica pero no eficaz la estructura orgánica; aunque la delegación de responsabilidades es adecuada existe mucha duplicación de funciones y algunas de ellas pueden trasladarse a otras unidades.
- c. Existe falta de coordinación y cooperación, aunque esto no representa un problema, ya que no es a gran escala, es de mencionar que para realizar cambios en la estructura de la unidad de contabilidad no existe la suficiente autoridad.

### **2.6.3 POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS**

- a. Las políticas del departamento emanan principalmente del Ministerio de Hacienda, algunas son formuladas por el jefe de la Unidad, las políticas que atañen a la Unidad no se encuentran por escrito.

- b. Existen políticas respecto al personal, pero no se encuentran por escrito y algunas veces quedan a criterio y subjetividad del jefe del departamento; las políticas de la unidad se hacen del conocimiento del personal de manera informal, muchas personas las desconocen.
- c. Las jefaturas de Contabilidad y Tesorería no trabajan en forma conjunta, sino el sistema la integra mediante las operaciones; siempre existe comparación financiera de los resultados, aunque algunas veces no se hace en fecha determinada.

#### **2.6.4 PERSONAL DEL DEPARTAMENTO**

- a. Nunca se ha realizado estudio sobre las actividades de la Unidad a pesar de que existe subutilización del recurso humano en la efectividad de sus horas de trabajo; se considera que es necesaria una redistribución del trabajo y en algunos puestos el personal idóneo.
- b. En las diferentes secciones de la unidad existe rotación de personal, pero no se encuentra documentada.

#### **2.6.5 RECURSOS FÍSICOS**

- a. Se considera que lo que más necesita la unidad de contabilidad con respecto a equipo son programas actualizados para complementar el institucional
- b. Dentro de los servicios que requiere contratar la Unidad se considera necesario contratar servicios de Asesoría Técnica – Administrativa, en segundo lugar el diseño de herramientas administrativas.

#### **2.6.6 OPERACIONES Y MÉTODOS DE CONTROL**

- a. La información generada por la unidad de Contabilidad es adecuada, pero no es oportuna; los métodos de trabajo son apropiados a las necesidades de trabajo, pero no generan ventajas adicionales.

- b. Se considera aceptable el control interno informático, aunque presenta deficiencias y en los controles de carácter confidencial, existe un riesgo considerable.
  
- c. En el desarrollo del proceso administrativo de la unidad de contabilidad existen embotellamientos, aunque en forma lenta fluye la información; se observó que no existe gran interés en solucionar los problemas de embotellamiento en el proceso administrativo de la unidad de Contabilidad; por lo que se considera que es necesario rediseñar el proceso administrativo y en segundo lugar motivar económicamente al personal.

### CAPITULO III

#### 3. PROGRAMAS DE AUDITARÍA ADMINISTRATIVA PARA EVALUAR LA UNIDAD DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

##### 3.1. CONTROL Y AUDITORÍA

Los controles proporcionan marcos de referencia sencillos, pero efectivos, para evaluar y medir el funcionamiento de áreas importantes en un organismo social. Dichos controles son principalmente útiles en la administración de una empresa y suministran comprobaciones para detectar rápidamente áreas de peligro o bien confirmar que se está logrando lo planteado.

De manera semejante al control aparece cada vez con mayor frecuencia en la auditoría de diversos tipos (auditoría numérica y no numérica), entendiéndose por auditoría: *“La técnica que tiene como propósito la comprobación, verificación y evaluación de actividades, por medio de técnicas de investigación, aplicadas a hechos y registros”*.

La revisión de un organismo en todos sus niveles es de gran interés sin importar su tamaño, sobre todo si se quiere evitar que se cometan errores costosos y que se repitan las equivocaciones ya cometidas una vez; los esfuerzos para evaluar la administración de una empresa son saludables. El fundamento para tal evaluación, las normas y las dificultades presentan problemas y provocan diferencias de opinión. Pero uno de los pasos esenciales e iniciales hacia la mejoría es la medición de lo logrado actualmente. Procurar evaluar la actuación administrativa es muy recomendable; en sí auxilia a detectar zonas en las que se puede mejorar la administración o gestión.

Por tradición, la auditoría es una apreciación independiente de los registros financieros de la empresa, busca probar la confiabilidad y validez de los registros de las transacciones determinando el grado de exactitud y la forma en que los estados



financieros reflejan de un modo fiel lo que supuestamente representan. Este concepto de auditoría, la verificación de los registros financieros de un organismo, es limitado en cuanto a su alcance y está asociado con la auditoría externa.

Cuando este tipo de auditoría (financiera) se realiza por personal especializado de la misma empresa, la auditoría puede ser como un medio efectivo de control así como un instrumento para la verificación de registros financieros y es conocida como auditoría interna.

Es posible también aplicar las técnicas de auditoría como un medio para ponderar la efectividad de la actuación de la administración, en una aplicación denominada frecuentemente auditoría administrativa.

La técnica de auditoría se adscribe en el proceso administrativo, como un medio de control. En ese sentido, la auditoría es un subsistema general de control, que es la institución en su totalidad.

Es lamentable que a pesar de los subsistemas de control establecidos para vigilar permanente y respectivamente las actividades del sistema correspondiente, siempre se produzcan (debido a enfermedades de la organización) distorsiones de la información proporcionada. Para cerrar definitivamente el círculo, la dirección superior debe recurrir al empleo de técnicas modernas, como lo es la auditoría administrativa.

### **3.1.1. Sugerencias para Recopilar Información**

A continuación damos algunas indicaciones respecto a la forma de reunir información para una auditoría administrativa:

- a. Indique la fuente, naturaleza o fundamento de los datos.
- b. Sujete una información esencial, a los aspectos generales.

- c. Evite admitir datos correspondientes a otro estudio anterior, salvo cuando un cambio en los mismos muestre nuevos aspectos.
- d. En el caso de que el costo sea un elemento de importancia ( puede decirse que siempre lo es), consiga detalles completos.
- e. Observe las irregularidades, incertidumbres, conflictos y posibles desacuerdos con los planes, objetivos y funciones.
- f. Esté alerta a deficiencias en la organización, sistemas, métodos, controles operaciones y personal.
- g. Respalde toda información mediante la observación inmediata, el examen o la comprobación.
- h. Ponga atención a informes, formas y estados inexactos, incompletos, inadecuados o innecesarios.
- i. Determine si se cumplen las políticas y procedimientos, mediante una comprobación del desempeño.
- j. Busque métodos para mejoramientos.
- k. Anote áreas y funciones para una mayor eficacia en el desempeño.
- l. Esté alerta a métodos impropios de protección.
- m. Determine si se están desempeñando bien las responsabilidades y obligaciones.
- n. No pase por alto la utilización adecuada de la mano de obra y equipo.
- o. Dé consideración a las fluctuaciones en la producción y cargas de trabajo.
- p. Considere la utilización final de cada actividad, registro e informe, para determinar su valor o necesidad.
- q. Esté alerta a percibir cualquier problema, embotellamiento, trabajo innecesario, deficiente coordinación y otros puntos débiles en las funciones y áreas sometidas a estudio.

### **3.1.2. Listas de Comprobación**

Las listas de comprobación son siempre útiles en la preparación de una evaluación. Sirven de guía para buscar respuestas a varias interrogantes. Bajo ninguna circunstancia

deberá considerarse una lista de comprobación absolutamente completa en todo sentido, porque muchas ideas surgen en el transcurso de la auditoría.

La lista de comprobación constituye un buen método para un plan de acción y es algo que debe seguirse al pie de la letra o modificarse si es necesario, siendo además de considerable ayuda en una comprobación posterior cuando se quiera definir con precisión algún problema.

Cada programa de auditoría es único y tiene que adaptarse a las circunstancias particulares y a los problemas que surjan. Por este motivo, la lista de comprobación tiene que estar concebida de modo que incluya sólo cuestiones específicas concernientes al tipo determinado de estudio que se esté realizando. Cada caso tiene sus aspectos individuales, de aquí que no sea posible elaborar una lista que pueda servir para todas las situaciones.

### **3.1.3. ELEMENTOS DE EVALUACIÓN.**

Algunos puntos importantes a los que hay que atender en una lista de comprobación o revisión, son los siguientes:

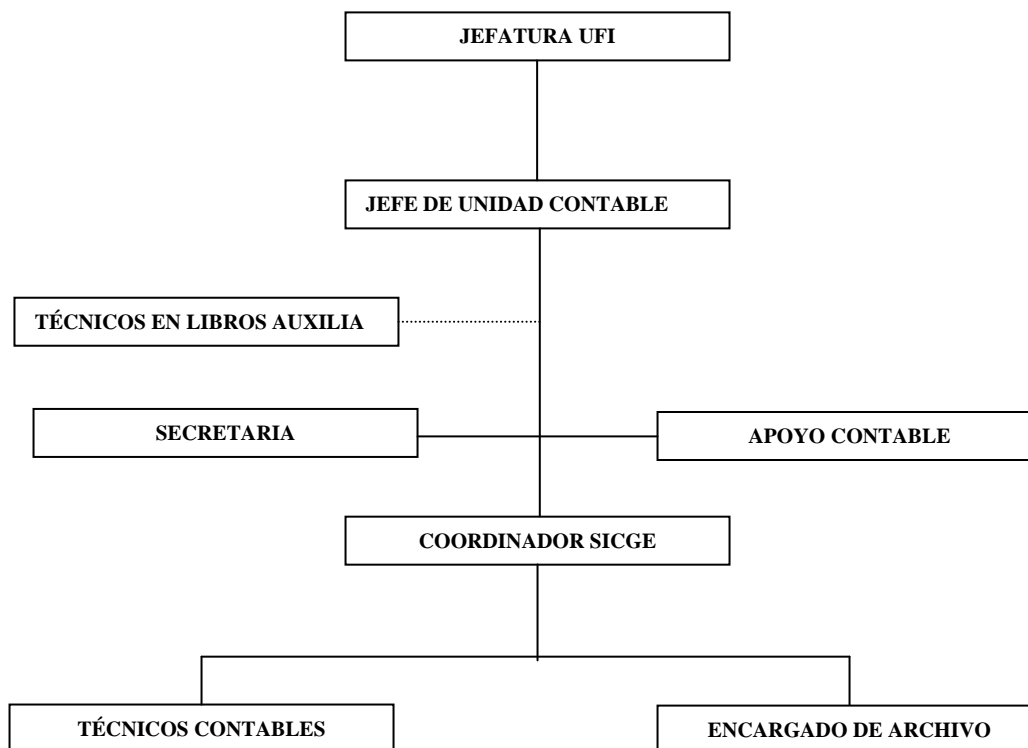
- a. Son lógicos los planes y objetivos?
- b. Han sido debidamente instituidas las prácticas y políticas y se encuentran en armonía con los planes y objetivos?
- c. Está la organización constituida en tal forma que permita alcanzar los objetivos con eficacia?
- d. Son apropiados los controles y cumplen realmente su finalidad?
- e. Se cumplen debidamente los sistemas o procedimientos?
- f. Existen problemas en lo referente a necesidades de personal y cargas de trabajo.

- g. Qué calidad tiene la obra realizada?
- h. Qué aspectos pueden mejorarse?

### 3.2. SITUACIÓN ENCONTRADA EN LA UNIDAD DE CONTABILIDAD

A través de la investigación realizada, la información recabada y las entrevistas con funcionarios y empleados se logro formular un organigrama de la situación organizacional encontrada en el subsistema de contabilidad de la Universidad de El Salvador

#### 3.2.1. ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE CONTABILIDAD



### **3.2.2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LA UNIDAD DE CONTABILIDAD**

La siguiente descripción está de acuerdo a las investigaciones realizadas en la unidad de Contabilidad y la información recabada con funcionarios y empleados, se presenta la descripción de las funciones formulada a efecto de ilustrar los programas de auditoría administrativa y el diagnóstico preliminar que se presentarán posteriormente:

#### ***3.2.2.1. JEFE DE UNIDAD CONTABLE***

##### **FUNCIONES BÁSICAS**

- a. Coordinar el subsistema.
- b. Revisión final de estados financieros.
- c. Dar atención a funcionarios de Ministerio de Hacienda.

##### **FUNCIONES ESPECIFICAS**

###### **Semanal**

- a. Coordinar todas las actividades del Subsistema de Contabilidad.
- b. Elaborar información financiera para instituciones externas (BCR, DGCG), así como la requerida por la institución.

###### **Mensual**

- a. Atender periódicamente a los supervisores de la Dirección General de Contabilidad Gubernamental.
- b. Verificar que todos los hechos económicos correspondientes al período a cerrar hayan sido registrados contablemente.
- c. Presentar periódicamente (mensual) los Estados Financieros a la DGCG, UFI, Auditoría Interna y Auditoría externa.

- d. Análisis de Cuentas Contables.
- e. Coordinar el cierre contable mensual.

### **Semestral**

- a. Elaborar notas explicativas para los estados financieros para una mejor interpretación.

### **Eventual – Ocasional**

- a. Someter a aprobación de la Dirección General de Contabilidad Gubernamental los planes de cuentas y modificaciones antes de entrar en vigencia.
- b. Tramitar mantenimiento de mobiliario y equipo.
- c. Atender consultas de las diferentes unidades, con relación a la aplicación del catalogo de cuentas.
- d. Dar Asesoría Técnica al personal de administraciones financieras de las diferentes líneas de trabajo, cuando lo solicitan.
- e. Asesoría al subsistema de presupuesto cuando los solicitan.

### ***3.2.2.2. SECRETARIA DE LA UNIDAD CONTABLE***

#### **FUNCIONES BÁSICAS**

- a. Recibir documentación diversa.
- b. Elaborar y tramitar los comprobantes de egreso fiscal (CEF).
- c. Control de archivos, excepto documentos contables.

## **FUNCIONES ESPECIFICAS**

### **Diariamente**

- a. Recibir toda clase de correspondencia, darle entrada y salida a todo documento de pago (CEF y planillas, requisiciones. etc.)
- b. Dar información personal y telefónica a personas interesadas del proceso de documentos de pago.
- c. Llevar control de archivo, correspondencia varia del subsistema de contabilidad (excepto documentos contables).

### **Semanal**

- a. Digitar o elaborar toda clase de correspondencia generada en el departamento de contabilidad, dirigida a entidades externas o a dependencias de UES.

### **Mensual**

- a. Elaboración de los resúmenes de pago de servicios básicos, ANDA, CAESS, y servicios telefónicos.

### **Trimestral**

- a. Tramitar compras varias que se necesiten para el funcionamiento de este Subsistema (Todo el proceso de compra desde cotización, hasta elaboración de documentos de pago.)

### **Eventual – Ocasional**

- a. Elaborar requisición (pedido interno UES o solicitar compra por fondo circulante).
- b. Tramitar mantenimiento de mobiliario y equipo.

### **3.2.2.3. APOYO CONTABLE**

#### **FUNCIONES BÁSICAS**

- a. Formulación de notas explicativas de los estados financieros.
- b. Elaboración de estados financieros en forma tradicional (manual).
- c. Elaboración de partidas contables de corrección de conciliaciones.

#### **FUNCIONES ESPECIFICAS**

##### **Semanal**

- a. Elaborar información financiera para instituciones externas (BCR, DGCG), así como la requerida por la institución.

##### **Mensual**

- a. Presentar periódicamente (mensual) los estados financieros a la DGCG, UFI; Auditoría Interna y Auditoría Externa.
- b. Elaboración de estados financieros en forma tradicional sobre la base del Sistema de Contabilidad Gubernamental (tradicional).
- c. Análisis de cuentas contables.

##### **Semestral**

- a. Elaborar notas explicativas para los estados financieros para una mejor interpretación.



**Eventual – Ocasional**

- a. Atender consultas de las diferentes unidades, con relación a la aplicación del catálogo de cuentas.
- b. Dar asesoría técnica al personal de administraciones financieras de las diferentes líneas de trabajo, cuando lo solicitan.

**3.2.2.4. COORDINADOR DEL SICGE****FUNCIONES BÁSICAS**

- a. Realizar cierres contables.
- b. Presentar los estados financieros y la documentación relacionada.
- c. Digitación de reprogramación y transferencias.

**FUNCIONES ESPECIFICAS****Diariamente**

- a. Digitación de partidas contables
- b. Elaboración de partidas de ajustes de las diferentes líneas de trabajo UES.
- c. Consultas de las diferentes unidades, respecto a los movimientos contables de algún periodo en artículo
- d. Digitación de partidas contables de cualquier tipo y de todas las secciones.
- e. Manejo del sistema SICGE.
- f. Manejo de paquete de contabilidad proporcionado por el Ministerio de Hacienda.

## **Mensual**

- a. Atender periódicamente a los supervisores de Dirección General de Contabilidad Gubernamental.
- b. Verificar que todos los hechos económicos correspondientes al período a cerrar haya sido registrados contablemente.
- c. Presentar periódicamente (mensual) los estados financieros a la DGCG, UFI, Auditoría Interna y Auditoría Externa.
- d. Revisión de reprogramación enviada por el subsistema de presupuesto.
- e. Análisis de las cuentas contables.
- f. Conciliación de Saldos de la Ejecución presupuestaria con el subsistema de presupuesto.
- g. Apoyo en el proceso de cierres contables.
- h. Digitación de reprogramaciones presupuestarias de todo el mes, por cada línea de trabajo y fuente de financiamiento.
- i. Digitación de Ajustes contables.
- j. Coordinar el cierre contable mensual.
- k. Imprimir reporte de estados financieros, presupuestarios y contables, luego entregar a:
  - Supervisores de Contabilidad Gubernamental.
  - Ministerio de Hacienda.
  - Auditor Interno.
  - Auditor Externo.
  - Jefe UFI.
  - Contador General.

**Eventual – Ocasional**

- a. Tramitar mantenimiento de mobiliario y equipo.
- b. Atender consultas de las diferentes unidades, con relación a la aplicación del catalogo de cuentas.

**3.2.2.5. TÉCNICO CONTABLE****FUNCIONES BÁSICAS**

- a. Elaboración y revisión de partidas de todo tipo de documento.
- b. Revisión y digitación de documentos.
- c. Digitación de partidas y depuración de cuentas al cierre contable.

**FUNCIONES ESPECIFICAS****Diariamente**

- a. Revisar si los documentos de pago llenan los requisitos para pasarlos a Tesorería y Almacén para su respectivo proceso.
- b. Dar información personal y telefónica a personas interesadas del proceso de documentos de pago.
- e. Elaboración y revisión de todo tipo de partidas contables.
- f. Revisión de egresos de comprobante fiscal, planillas manuales y fondos circulantes.
- g. Análisis de cuentas contables.
- h. Digitación de partidas contables y revisión de informes de digitación.
- i. Revisión de Fondos circulantes, CEF, Planillas de Salarios, horas clase, contratos, dietas, horas extras, de las diferentes líneas de trabajo de la UES.

- j. Elaboración y Revisión de partidas de gastos de las diferentes líneas de trabajo UES.
- k. Digitación de todas las partidas de cualquier tipo de partida contable.
- l. Elaboración, revisión de devengamientos y pagos.
- m. Revisión de documentos contables CEF, planillas y fondos circulantes.
- n. Revisión de Reprogramación.

### **Semanal**

- a. Revisión de requisiciones.

### **Mensualmente**

- a. Colaborar con servicios secretariales, repartir correspondencia urgente a otras oficinas de UES; requeridos tanto por el jefe de la unidad como los demás compañeros.
- b. Elaboración y revisión de partidas de diario por:
  - Planillas de salarios y contratos.
  - Fondos circulantes.
  - Comprobantes de egreso fiscal.
  - Transferencia de fondos.
  - Costos de ventas.
  - Fondos ajenos.
  - Cheques nulos, etc.
- c. Revisión de digitación mensual para efectos de cierre contable.

- d. Contabilizar los ingresos de UES, separándolos por día de trabajo y objetos específicos.
- e. Análisis y elaboración de los pagos al INPEP y AFP.
- f. Revisión de reprogramaciones enviadas por el subsistema de presupuesto.
- g. Apoyo en el proceso de cierres contables.
- h. Digitación de reprogramaciones presupuestarias de todo el mes, por cada línea de trabajo y fuente de financiamiento.
- i. Digitación de ajustes contables.
- j. Revisión de partidas contables.
- k. Revisar digitación para cierre contable.

#### **Eventual – Ocasional**

- a. Conciliación de los ingresos con el subsistema de presupuesto.
- b. Atender consultas de las diferentes unidades, con relación a la aplicación del catálogo de cuentas.
- c. Dar asesoría técnica al personal de administraciones financieras de las diferentes líneas de trabajo, cuando lo solicitan.
- d. Asesoría al subsistema de presupuesto cuando lo solicitan.

#### ***3.2.2.6. TÉCNICO EN LIBROS AUXILIARES***

##### **FUNCIONES BÁSICAS Y ESPECÍFICAS**

- a. Elaboración de libros auxiliares.
- b. Revisión de digitación de partidas del mes.
- c. Revisar digitación para cierre contable.

### **3.2.2.7. ENCARGADO DE ARCHIVO**

#### **FUNCIONES BÁSICAS Y ESPECÍFICAS**

- a. Archivo de documentos contables.
- b. Recepción de documentos enviados de los departamentos de Personal y Tesorería.
- c. Control de préstamos de documentos de archivo.

### **3.3. CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

El auditor recopila la información por varios canales. El cuestionario podría entregarse en un principio al Jefe de la UFI o al jefe de contabilidad, en el proceso de evaluación, el auditor comprueba si los procedimientos utilizados son los indicados y rellena el cuestionario personalmente, verificando si los procedimientos empleados en la realidad se adaptan a las normas de control interno de la institución objeto de la auditoría.

#### **3.3.1. DEFINICIÓN**

Un cuestionario de control interno consiste en la serie de instrucciones que deben seguir o responder al auditor. Cuando se finaliza una instrucción, deben escribirse las iniciales en el espacio al lado de la misma. Si se trata de una pregunta, la pregunta ( que suele ser normalmente "si" "no" "no aplica") se anota al lado de la pregunta.

#### **3.3.2. CUESTIONARIOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Es una forma de reunir datos; su contenido tiene por objeto descubrir hechos u opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos; por lo tanto, el cuestionario está compuesto por preguntas que tienden a aclarar el objetivo previamente señalado. Un cuestionario de auditoría administrativa pretende un examen exhaustivo y constructivo de la administración de una organización y de las tareas que le son asignadas; sobre todo, el cuestionario se dedica a la evaluación de las acciones de la jefatura en el logro

de los objetivos de la institución. Su objetivo primordial es sacar a la luz las debilidades y deficiencias de la organización para intentar posibles mejoras.

Más específicamente incluye una revisión de lo bien o mal que son desempeñadas las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control; además se evalúa la efectividad del proceso de toma de decisiones para el logro de los objetivos trazados por la institución. Dentro de este marco, el cuestionario proporciona un medio de evaluar las operaciones de la institución sobre la marcha al examinar sus principales áreas funcionales.

Es importante comprender para lo que el cuestionario está diseñado, no proporciona respuestas, simplemente hace preguntas, las preguntas están hechas para ayudar a cerrar la brecha entre la teoría y la práctica administrativa.

### **3.3.3. ENFOQUE DE LOS CUESTIONARIOS DE AUDITARÍA ADMINISTRATIVA**

Su enfoque puede comprender una determinada función o actividad, un departamento una unidad o la institución en su totalidad, en el mismo sentido las áreas de investigación pueden incluir una apreciación de los métodos de planeación, de costos, de efectividad de los funcionarios y empleados involucrados.

#### **Cuestionarios sobre Planes y Objetivos**

Una de las mayores deficiencias en numerosas organizaciones es que la administración no da pleno cumplimiento a los principio de organización, en muchas instituciones las deficiencias se descubrirán por la falta de una completa y clara estipulación de objetivos y carencia de los detalles necesarios para el desenvolvimiento de planes razonables, encaminados al logro de metas. Antes de que el auditor administrativo pueda valorar la eficiencia de una operación es necesario entender bien los planes y objetivos generales del ente a examinar y evaluar.

### **Cuestionarios sobre Estructura y Dirección**

En el establecimiento y operación de una institución es vital una planeación constante de la estructura orgánica, para satisfacer los objetivos y futuras necesidades de ella, la deficiencias en la estructura organizacional son comunes: estructura mal proyectada para satisfacer necesidades específicas de la institución o funciones no coordinadas y controladas, falta de delegación y autoridad y responsabilidad en forma apropiada o personal no calificado en puestos claves.

### **Cuestionarios sobre Comunicación y Control**

Al examinar cualquier sistema o procedimiento, el auditor administrativo debe tener en cuenta su propósito y su forma y decidir sobre sus méritos respecto a la forma en que sirve a la empresa, un sistema o procedimiento puede resultar costoso y entorpecer operaciones; lo que importa es cerciorarse de que el sistema o procedimientos esté proyectado de forma que se obtengan los resultados deseados, debe determinarse lo que se está haciendo, dónde, cómo, cuándo y por quién; cada paso individual en el proceso debe ser estudiado y evaluado.

El control deficiente puede ser resultado de errores de los registros o procedimientos, de una falta de observancia de los sistemas de supervisión o de normas de administración ineficientes.

Para que exista un control eficaz en cualquier actividad, tiene que haber una medición continua y detallada de realización de la misma; esto es cierto sobre todo tratándose de operaciones, costos y métodos.



### 3.3.4. Formulación de Cuestionarios sobre Planes y Objetivos del subsistema de contabilidad y su integración a la UFI

<b>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</b> <b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>AUDITARÍA ADMINISTRATIVA</b> <b>CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO</b> <b>PLANES Y OBJETIVOS - UFI</b>			REFERENCIA
PREGUNTA	PREGUNTA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
<b>I. Unidad Financiera Institucional</b>  <b>A. <u>Planes a largo plazo</u></b>  1. ¿Los planes a largo plazo de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad concuerdan con: a. Los objetivos de la Universidad a largo plazo? b. Los planes a largo plazo de otras unidades? c. Planes a mediano plazo de Tesorería? d. Planes de Contabilidad y Presupuestos a corto plazo  2. ¿Los planes a largo plazo de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad son revisados y autorizados por: a. Jefe de la Unidad Financiera Institucional (UFI)? b. Titular de la Institución?  1. ¿Existe un comité oficial de planeación para desarrollar planes económicos y financieros a largo plazo?  2. ¿Acepta y comprende el jefe de contabilidad y el Tesorero estos planes a largo plazo?  3. ¿Se dirigen los esfuerzos del jefe de contabilidad y el Tesorero hacia el cumplimiento de estos planes a largo plazo?  4. ¿Se mide periódicamente el desempeño respecto a los planes a largo plazo en Contabilidad y Tesorería?  5. ¿Se revisan periódicamente, para mantenerlos al corriente, los planes a largo plazo de Contabilidad y Tesorería?  6. ¿Forman parte integral el principio de “la administración por excepción” de los planes de Contabilidad y Tesorería ?			
	NOMBRE		FIRMA
ELABORADO POR			FECHA
REVISADO POR			

<b>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</b> <b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>AUDITARÍA ADMINISTRATIVA</b> <b>CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO</b> <b>PLANES Y OBJETIVOS - UFI</b>			<b>REFERENCIA</b>
<b>PREGUNTA</b>	<b>PREGUNTA</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<p><b>B. <u>Planes a Corto y Mediano Plazo:</u></b></p> <p>1. ¿Concuerdan los planes a corto y mediano plazo de Contabilidad y Tesorería con:?</p> <p style="margin-left: 20px;">a. Los objetivos a corto y mediano plazo de la Universidad</p> <p style="margin-left: 20px;">b. Los planes a corto y mediano plazo de otras áreas funcionales</p> <p>2. ¿Por quién son revisados los planes a corto y mediano plazo de Contabilidad y Tesorería?</p> <p style="margin-left: 20px;">b. Contabilidad y Tesorería</p> <p style="margin-left: 20px;">c. Jefe de la UFI</p> <p style="margin-left: 20px;">d. El Comité SAFI</p> <p>3. ¿Existen procedimientos para elaborar planes de Contabilidad y Tesorería a corto o mediano plazo?</p> <p>4. ¿Acepta y entiende Contabilidad y Tesorería estos planes a corto o mediano plazo?</p> <p>5. ¿Se encaminan los esfuerzos del Jefe de Contabilidad y Tesorería hacia el cumplimiento de los planes a corto o mediano plazo?</p> <p>6. ¿Se mide periódicamente la actuación respecto de los planes a corto y mediano plazo?</p> <p>7. ¿Se revisan periódicamente los planes a corto y mediano plazo para mantenerlos actualizados?</p> <p>8. ¿Forma parte integral el principio de la “administración por excepción” de los planes de Contabilidad y Tesorería a corto o mediano plazo?</p>			

**3.3.4.1. Cuestionarios sobre Estructura y Dirección del subsistema de contabilidad y su integración a la UFI**

<b>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</b> <b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>AUDITARÍA ADMINISTRATIVA</b> <b>CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO</b> <b>ESTRUCTURA Y DIRECCIÓN - UFI</b>			<b>REFERENCIA</b>
<b>PREGUNTA</b>	<b>PREGUNTA</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<p><b>C. <u>Estructura de la Organización</u></b></p> <p>1. ¿Es compatible el marco organizativo de Contabilidad y Tesorería con otros marcos organizativos funcionales?</p> <p>2. ¿Está claro a quién se le confiere responsabilidad y quien tiene la autoridad sobre: ?</p> <p style="margin-left: 20px;">a. Contabilidad</p> <p style="margin-left: 20px;">b. Tesorería</p> <p>3. ¿Toda persona de Contabilidad y Tesorería conoce bien su trabajo?</p> <p>4. ¿Se dan a conocer claramente las relaciones entre superior y subalterno en los departamentos de Contabilidad y Tesorería?</p> <p>5. ¿Existen descripciones adecuadas de trabajo para cada posición de Contabilidad y Tesorería?</p> <p>6. ¿Está asignado un empleado competente para cada posición de Contabilidad y Tesorería?</p> <p>7. ¿Es adecuado el nivel de entrenamiento de Contabilidad y Tesorería, para:?</p> <p style="margin-left: 20px;">a. Los jefes</p> <p style="margin-left: 20px;">b. Los empleados</p> <p>8. ¿Quién puede evaluar la calidad del personal de Contabilidad y Tesorería:</p> <p style="margin-left: 20px;">a. Los jefes</p> <p style="margin-left: 20px;">b. Los empleados</p>			
	<b>NOMBRE</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR</b>			
<b>REVISADO POR</b>			

<b>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</b> <b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>AUDITARÍA ADMINISTRATIVA</b> <b>CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO</b> <b>ESTRUCTURA Y DIRECCIÓN - UFI</b>		<b>REFERENCIA</b>		
<b>PREGUNTA</b>		<b>PREGUNTA</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
9. ¿ Está el departamento de Contabilidad y Tesorería dotado del personal adecuado?				
10. ¿Están definidas y comprendidas claramente las relaciones para informar por el personal de Contabilidad y Tesorería?				
11. ¿Se llevan registros auxiliares de Contabilidad y Tesorería, por la Unidad UFI?				
12. Existe alguna medida dentro del departamento de Contabilidad y Tesorería que prevea una revisión periódica de la estructura organizativa				
<b>D. <u>Dirección</u></b>				
8. ¿Trabajan juntas los departamentos de Contabilidad y Tesorería para proveer de fondos suficientes y a tiempo a la Universidad?				
9. ¿Las jefaturas de Contabilidad y Tesorería dirigen adecuadamente: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Técnicos con funciones de Tesorero Institucional?</li> <li>b. Técnicos con funciones presupuestarias?</li> <li>c. Técnicos con funciones contables?</li> <li>d. Técnicos con funciones del Sistema Informático?</li> </ul>				
10. ¿Existe trabajo en equipo entre los departamentos de Contabilidad y Tesorería?				
11. ¿El personal de Contabilidad y Tesorería participa en decisiones relativas a su trabajo?				
12. ¿Tienen confianza las jefaturas de Contabilidad y Tesorería en sus subalternos?				
13. ¿ El personal de Contabilidad y Tesorería se siente libre para presentar a sus supervisores inmediatos las condiciones con problemas de operación descubiertas en el curso de sus deberes?				

**3.3.4.2. Cuestionarios sobre Comunicación y Control del subsistema de Contabilidad y su integración a la UFI**

<b>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</b> <b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>AUDITARÍA ADMINISTRATIVA</b> <b>CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO</b> <b>COMUNICACIÓN Y CONTROL - UFI</b>			REFERENCIA
PREGUNTA	PREGUNTA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
<b>E. <u>Comunicación</u></b>			
1. ¿Existe un flujo adecuado de información entre Contabilidad y Tesorería para: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Investigar el exceso de disponibilidad de fondos?</li> <li>b. Procurar los fondos necesarios?</li> </ul>			
2. ¿Se comunican a la Vicerrectoría para su aprobación los requerimientos de fondos estacionales extraordinarios			
3. ¿Mantiene las jefaturas de Contabilidad y Tesorería una: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Imagen favorable ante el Comité SAFI.</li> <li>b. Imagen favorable de la UFI en la prosecución de su política financiera.</li> <li>c. Buenas relaciones con los entes proveedores de Fondos.</li> <li>d. Alta consideración de confianza.</li> </ul>			
4. ¿Se siente libre el personal de Contabilidad y Tesorería para comunicar sus ideas y críticas constructivas a sus superiores?			
5. ¿Se siente libre el personal de Contabilidad y Tesorería para comunicar la satisfacción de las necesidades de su trabajo a sus superiores?			
<b>F. <u>Control</u></b>			
1. ¿Hay suficiente control sobre las metas de Contabilidad y Tesorería, en tal forma que sean compatibles con los objetivos generales de la UFI?			
2. ¿Se usan métodos y técnicas efectivos de control para: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Contabilidad</li> <li>b. Tesorería</li> </ul>			
	NOMBRE		FIRMA
ELABORADO POR			FECHA
REVISADO POR			

<b>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</b> <b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>AUDITARÍA ADMINISTRATIVA</b> <b>CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO</b> <b>COMUNICACIÓN Y CONTROL - UFI</b>			<b>REFERENCIA</b>
<b>PREGUNTA</b>	<b>PREGUNTA</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
3. ¿Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los presupuestos y los egresos?			
4. ¿Se comparan datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales (lo presupuestado contra lo real), sobre una base calendarizada.?			
5. Se toma a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras.			

### 3.3.5. Formulación de Cuestionarios sobre Planes y Objetivos del subsistema de contabilidad

<b>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</b> <b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>AUDITARÍA ADMINISTRATIVA</b> <b>CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO</b> <b>PLANES Y OBJETIVOS - DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>			REFERENCIA
PREGUNTA	PREGUNTA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
<b>II. Departamento de Contabilidad.</b>			
<b>A. Planes a Largo Plazo:</b>			
1. ¿Tiene la jefatura de Contabilidad suficiente competencia para enfrentarse a objetivos contables de largo alcance?			
2. ¿Forman los planes financieros una parte integral de los planes de Contabilidad a largo plazo?			
3. ¿Si las metas y objetivos no se están logrando, se han dado pasos para lograrlos?			
4. ¿Se utilizan criterios normales de operación?			
5. ¿Se considera el catálogo de cuentas para planear la contabilidad por áreas, así como la responsabilidad administrativa?			
6. ¿Hay un programa formal y efectivo de reducción de gastos?			
7. ¿Existen procedimientos para utilizar el principio de la “administración por excepción” en las funciones contables?			
<b>B. Planes a Corto y Mediano Plazo:</b>			
1. ¿Tiene la jefatura de Contabilidad suficiente capacidad para hacer frente a los objetivos contables de corto o mediano alcance?			
2. ¿Están coordinados los planes contables a corto y mediano plazo con los financieros?			
3. ¿Están preparados los estados financieros y el estado de ingresos y egresos?			
4. ¿Se expresan de manera real los presupuestos flexibles a fin de compararlos con los resultados verdaderos?			
	NOMBRE		FIRMA
ELABORADO POR			FECHA
REVISADO POR			

<b>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</b> <b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>AUDITARÍA ADMINISTRATIVA</b> <b>CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO</b> <b>PLANES Y OBJETIVOS - DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>			<b>REFERENCIA</b>
<b>PREGUNTA</b>	<b>PREGUNTA</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<p>5. ¿Se preparan los siguientes tipos de presupuestos flexibles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Presupuesto Institucional</li> <li>b. para efectivo</li> <li>c. para operación</li> <li>d. para cada centro de trabajo (de Contabilidad)</li> </ul> <p>6. ¿Están sistematizados los presupuestos flexibles para el manejo de datos en su conjunto?</p> <p>7. ¿Se preparan los presupuestos flexibles para la UFI sobre la base de un calendario?</p> <p>8. ¿Se emplea el principio de la administración por excepción para los presupuestos flexibles?</p> <p>9. ¿Se actualizan periódicamente los presupuestos flexibles para que reflejen las condiciones cambiantes?</p> <p>10. ¿Los planes contables incluyen un programa efectivo de reducción de gastos?</p> <p>11. ¿Es significativa para la UFI la información sobre los gastos?</p> <p>12. ¿Los planes de Contabilidad prevén mejoras en los métodos de egresos y gastos, si son inadecuados o no confiables?</p>			



### 3.3.5.1. Cuestionarios sobre Estructura y Dirección del Subsistema de Contabilidad

<b>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</b> <b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>AUDITARÍA ADMINISTRATIVA</b> <b>CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO</b> <b>ESTRUCTURA Y DIRECCIÓN - DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>			<b>REFERENCIA</b>
<b>PREGUNTA</b>	<b>PREGUNTA</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>C. <u>Estructura de la Organización</u></b>			
1. ¿Está bajo la dirección de un jefe calificado el departamento de Contabilidad?			
2. ¿Es compatible la estructura de la organización con la utilización de presupuestos flexibles?			
3. ¿Se pueden preparar fácilmente los siguientes informes contables como un producto complementario al sistema de información:			
a. Informe de ingresos			
b. Informe de egresos			
c. Flujo de Efectivo			
d. Transferencias de crédito			
e. Refuerzo Presupuestario			
f. Recursos Propios, Préstamos Externos y Donaciones			
4. ¿Se estructuran los datos contables en forma tal que las diferencias presupuestales puedan ser computadas fácilmente con un mínimo esfuerzo?			
5. ¿Se estructuran los datos contables de tal forma que los datos estadísticos sobre ingresos y gastos puedan ser computados fácilmente?			
6. ¿Es compatible la estructura de la organización con la contabilidad por líneas y sublíneas de trabajo?			
7. ¿Prevé la estructura de la organización un calendario de análisis e informes de las variaciones de gastos, para iniciar acciones correctivas si es necesario?			
8. ¿Existe un control interno adecuado, específicamente:			
a. Un control contable interno (detalle igual resumen)			
b. Verificación interna (una o más personas que se vigilen unas a otras)			
	<b>NOMBRE</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR</b>			
<b>REVISADO POR</b>			

<b>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</b> <b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>AUDITARÍA ADMINISTRATIVA</b> <b>CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO</b> <b>ESTRUCTURA Y DIRECCIÓN - DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>			<b>REFERENCIA</b>
<b>PREGUNTA</b>	<b>PREGUNTA</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<p><b>D. Dirección</b></p> <p>1. ¿Es una guía el jefe de Contabilidad, en el sentido de que ejerce la dirección necesaria para lograr objetivos contables y establecer fechas contables límites?</p> <p>2. ¿Despliega la jefatura de Contabilidad cualidades directivas al elaborar evaluaciones de gastos para:</p> <p style="margin-left: 20px;">a. Líneas y sublíneas de trabajo</p> <p style="margin-left: 20px;">b. La UFI sobre diferencias presupuestarias</p> <p>3. ¿Requiere el jefe de Contabilidad que el presupuesto y los datos contables reales sean preparados sobre una base flexible es decir, toma en cuenta las condiciones económicas prevalecientes para el período de tiempo bajo estudio?</p> <p>4. ¿Utiliza el jefe de Contabilidad métodos y técnicas eficientes de administración en forma tal que la información esté disponible con tiempo suficiente para controlar el ambiente operacional?</p> <p>5. ¿Utiliza el jefe de Contabilidad el concepto de retro – alimentación , es decir, están fuera de control las condiciones examinadas para acción correctiva?</p> <p>6. ¿Pone en práctica el jefe de contabilidad políticas contables importantes si son necesarias para operaciones eficientes y económicas.?</p> <p>7. ¿Reconoce el jefe de Contabilidad que las unidades operativas de bajo nivel requieren controles diferentes?</p>			

### 3.3.5.2. Cuestionarios sobre Comunicación y Control del Subsistema de contabilidad

<b>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</b> <b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>AUDITARÍA ADMINISTRATIVA</b> <b>CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO</b> <b>COMUNICACIÓN Y CONTROL - DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>			<b>REFERENCIA</b>
<b>PREGUNTA</b>	<b>PREGUNTA</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>E. <u>Comunicación:</u></b>			
1. ¿Se comunican oportunamente los informes y resúmenes contables de tal forma que puedan modificar las operaciones presentes y futuras?			
2. ¿Se comunican adecuadamente los informes contable y estados financieros:			
a. Comité SAFI b. Jefe UFI c. Tesorería			
3. ¿Se revisa la información contable antes de transmitirla a la fuente apropiada:			
a. Dentro de la Universidad b. Fuera de la Universidad			
4. ¿Se analizan y canalizan adecuadamente para su corrección las variaciones de gastos al personal?			
5. Existe un sistema adecuado de retroalimentación en artículos de excepción			
6. ¿Se sienten libres los empleados de contabilidad para discutir problemas contables con sus superiores?			
<b>F. <u>Control</u></b>			
1. ¿Los informes de control contable son:			
a. Oportunos? b. Sencillos de usar? c. Diseñados en forma adecuada?			
	<b>NOMBRE</b>		<b>FIRMA</b>
<b>ELABORADO POR</b>			
<b>REVISADO POR</b>			

<b>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</b> <b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>AUDITARÍA ADMINISTRATIVA</b> <b>CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO</b> <b>COMUNICACIÓN Y CONTROL - DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>			<b>REFERENCIA</b>
<b>PREGUNTA</b>	<b>PREGUNTA</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<p>1. ¿Se expresan los presupuestos con bases flexibles (variables) para que reflejen las condiciones imperantes</p> <p>2. ¿Aplican de manera efectiva los jefes los presupuestos flexibles de manera efectiva ?</p> <p>3. ¿Se emplea el principio de “administración por excepción” para los presupuestos flexibles?</p> <p>5. ¿Se preparan presupuestos flexibles para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Presupuesto Institucional</li> <li>b. para efectivo</li> <li>c. para operación</li> <li>d. para cada centro de trabajo (de Contabilidad)</li> <li>e. Para cada línea y sublínea de trabajo</li> </ul> <p>6. ¿Proporciona Contabilidad información operativa importante a los jefes de otras unidades.?</p> <p>7. ¿Proporciona Contabilidad información de análisis de gastos a los jefes de otras unidades.?</p> <p>8. ¿Ejerce control el jefe de la UFI sobre los gastos que son controlables, como materiales y fuerza de trabajo?</p> <p>9. ¿Existe suficiente control de la UFI sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Informe de ingresos?</li> <li>b. Informe de egresos?</li> <li>c. Flujo de Efectivo?</li> <li>d. Transferencias de crédito?</li> <li>e. Refuerzo Presupuestario?</li> <li>f. Recursos Propios, Préstamos Externos y Donaciones?</li> <li>g. Activos fijos?</li> <li>h. Diversos por pagar?</li> </ul> <p>10. ¿Se utilizan procedimientos efectivos de control interno (detalle igual a resumen)?</p> <p>11. ¿Se utilizan procedimientos efectivos de verificación interna (una o más personas que se vigilan unas a otras)?</p>			

### **3.4. PROGRAMAS DE AUDITARÍA**

Son una guía de procedimientos lógicos y ordenados que ayudan al auditor a cumplir con las metas y objetivos de conformidad a Normas y Procedimientos de Auditoría lográndose el máximo de eficiencia en el menor tiempo posible.

#### **3.4.1. IMPORTANCIA**

Los programas de auditoría administrativa proporcionan un Plan sistemático de cada fase del trabajo a ejecutar lo que permitirá tener un ordenamiento en las diferentes etapas de la misma, lo que ayuda a fijar responsabilidades por cada etapa ya que permite asignar y coordinar las tareas de los auditores.

Un programa a la medida ayudará a evitar la omisión de un procedimiento indispensable ya que en éstos se encuentran inmersas las principales actividades a desarrollar por el auditor, mostrando el alcance de la auditoría efectuada y que a la vez servirá de guía para futuros exámenes a la misma institución.

Además, el buen desarrollo de los programas ayudarán a obtener la evidencia necesaria que le permitirá al auditor formular juicios, conclusiones y recomendaciones firmes que servirán de apoyo a la opinión que se emitirá al final de la auditoría administración.

#### **3.4.2. PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

##### **Planes y Objetivos**

Los programas que se presentan más adelante se adaptan a las características de las Instituciones Descentralizadas Subvencionadas, pero a medida que se efectúa la labor de revisión podría existir algunas variantes que requerirán de intensificar la labor de auditoría y efectuar pruebas que por ser casos aislados no se incluyen en los programas y que a criterio del auditor podrán ser incluidos.

Los programas de Auditoría Administrativa servirán al auditor para efectuar un programa a la medida a la Subsistema Contabilidad de la Universidad de El Salvador. Los programas están seccionados en tres partes: Planes y objetivos, Estructura y dirección, y Comunicación control.

Al evaluar los planes y objetivos generales, puede parecer, en algunos casos, que la alta dirección de la institución no se ha percatado bien hasta dónde unos planes mal trazados están impidiendo que se alcancen dichos objetivos. Son muchos funcionarios y empleados que no sienten la necesidad de volver a planear o dedicar tiempo a una planeación continua con vista al futuro; hay otros que conocen bien cuál es el problema, pero no actúan por un motivo u otro.

Ahora bien, los planes pueden ser muy acertados, pero la organización falla en cuanto a alcanzar sus objetivos, debido a un cambio radical en su campo de actividades, talvez la dirección no haya estado lo bastante alerta y fracasó en cuanto al desarrollo de un programa a largo plazo; el mirar hacia delante a los horizontes futuros de una organización, significa en realidad, dedicar el tiempo necesario a encontrar los medios para perfeccionarse. Es necesario ver el problema y hacer un sincero esfuerzo para hallarle solución.

### **Estructura y Dirección**

Nada importa tanto a la institución como la necesidad de una planeación constante de la estructura organizativa, a efecto de satisfacer los objetivos y futuras necesidades de la misma; la administración moderna, sin importar lo competente que sea, no puede funcionar con plena eficacia si no cuenta con un buen plan de organización.

Casi en todas las instituciones gubernamentales existe una necesidad de hacer más fluida la estructura organizativa; hay casos en que los jefes trata de encargarse de multitud de

detalles administrativos que le sobrecargan de trabajo en forma innecesaria, por lo que resta poco o nada de tiempo para otras cosas de mayor envergadura.

Existen casos en que los funcionarios no delegan responsabilidad entre individuos calificados para ello, lo cual muy bien podría hacer asignando tareas en forma lógica; en otras palabras se convierte en un punto de obstrucción debido a su actitud recia, los subalternos seguirán la misma política.

Los casos en que las jefaturas no adiestra y prepara gente para que le ayuden a llevar la carga son innumerables, muchos jefes no tienen la habilidad necesaria para guiar y coordinar actividades; Se da la situación de que un jefe de unidad no busca ganar la plena cooperación de todos los empleados para implantar controles internos, evaluar resultados y corregir situaciones insatisfactorias

### **Comunicación y Control**

Al examinar cualquier sistema o procedimiento, el auditor administrativo debe tener en mente su propósito y su forma y decidir sobre sus méritos respecto al modo en que sirven a los objetivos de la institución, un sistema un procedimiento deficiente puede resultar costoso y entorpecer la observancia de la política que lo inspire.

Una de las funciones administrativas de mayor importancia a cargo de la jefatura, es examinar constantemente todos los sistemas, procedimientos y procesos; cuya finalidad es ayudar a la dirección a planear y obtener las metas de la institución.

En toda institución se encuentran métodos de control en pleno funcionamiento, son instrumentos por medio de los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada.

En toda actividad funcional específica se necesitan métodos de control a efecto de comparar las realizaciones con los planes previos, los objetivos, las políticas y prácticas, los sistemas y procedimientos.

Si ocurriese que los controles demuestran incapacidad en un momento dado, habrá de darse los pasos inmediatos para corregir la situación; para ello el auditor administrativo examinará el desempeño, los objetivos, plan organización, procedimientos y normas, evaluará cada uno de estos elementos y procederá a hacer las recomendaciones necesarias.

También se necesita un constante examen, análisis y evaluación de los medios de operación, hay que determinar la fuerza de trabajo básica y ajustar la tasa de variación a límites razonables, cuando se haga necesario, mantener la fuerza de trabajo balanceada mediante la clasificación de las actividades.



### 3.4.3. Formulación de Programas de Auditoría Administrativa sobre Planes y Objetivos del subsistema de Contabilidad

<b>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</b> <b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>PROGRAMA DE AUDITARÍA ADMINISTRATIVA</b> <b>PLANES Y OBJETIVOS - DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>		REFERENCIA	
PROCEDIMIENTO	REF. P/T	HECHO POR	FECHA
<p><b><u>Planes a Largo Plazo</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investigue si la jefatura de Contabilidad tiene la suficiente facultad y jurisdicción para formular objetivos contables a largo plazo, mediante las consulta de:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Documentación emitida por el Ministerio de Hacienda referente a la Estructura Básica Organización de las UFI'S</li> <li>b. Comité SAFI de la Institución</li> <li>c. Jefe de la UFI</li> </ol> </li> <li>2. Solicite los Planes de Trabajo de los últimos cinco años y realice el siguiente procedimiento:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Evalúe el logro e Metas y Objetivos</li> <li>b. Verifique mediante documentación los pasos realizados para el cumplimiento de metas no logradas</li> </ol> </li> <li>3. Mediante un examen de las áreas críticas detectadas, verifique la aplicación del principio de la "Administración por excepción"</li> </ol> <p><b><u>Planes a Corto y Mediano Plazo</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicite los Planes de Trabajo de los últimos cinco años y realice el siguiente procedimiento:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Verifique si los planes y objetivos se encuentran bien definidos</li> <li>b. Compruebe si los objetivos son factibles y sensatos.</li> <li>c. Verifique que se encuentren debidamente autorizados por el jefe UFI</li> <li>d. Verifique si los planes y objetivos de Contabilidad se integran al proceso Administrativo Financiero.</li> <li>e. Verifique si los planes y objetivos de Contabilidad se interrelacionan con Presupuestos y Tesorería.</li> </ol> </li> <li>2. Mediante los planes de trabajo de la unidad de Contabilidad verifique si éstos prevén mejoras en el proceso de contabilización de los Ingresos y Egresos de la Universidad.</li> <li>3. Prepare cédula de observaciones, recomendaciones y conclusiones.</li> </ol>			
	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			

### 3.4.3.1. Programas de Auditoría Administrativa sobre Estructura y Dirección del Subsistema de Contabilidad

<b>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</b> <b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>PROGRAMA DE AUDITARÍA ADMINISTRATIVA</b> <b>ESTRUCTURA Y DIRECCIÓN - DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>			<b>REFERENCIA</b>	
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>FECHA</b>	
1. Solicite el último organigrama que escriba la estructura organizativa de la Unidad de contabilidad y aplique los siguientes procedimientos: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Verifique si el organigrama es compatible con la información proporcionada en las entrevistas con funcionarios y empleados de la Unidad</li> <li>b. Compare el organigrama proporcionado con el formulado por Auditoría Interna.</li> <li>c. Analice si la estructura es lógica y eficaz.</li> <li>d. Analice si la estructura de la unidad es compatible con las necesidades integrales de la UFI</li> </ul> 2. Solicite las herramientas administrativas: Manual de organización, Manual de funciones, Manual de políticas y Manual de procedimientos, realice los siguientes procedimientos: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Analice la adecuada delegación de autoridad</li> <li>b. Analice la clara asignación de los deberes y las responsabilidades</li> <li>c. Analice la eficacia en las líneas de autoridad desde el punto de vista control</li> <li>d. Analice la autonomía y autoridad de funcionarios y empleados de la Unidad para realizar cambios en los procedimientos.</li> <li>e. Analice la efectividad en la coordinación de las actividades</li> </ul> 3. Solicite toda correspondencia recibida y enviada referente a la mejoría de sistemas, métodos y procedimientos; relacionadas con la unidad UFI, y los subsistemas de Tesorería y presupuesto, analice las cualidades de dirección y evaluación de la jefatura de la unidad de contabilidad           4. Analice el ambiente operacional y evalúe la disponibilidad y la eficiencia de la administración del jefe de Contabilidad.           5. Prepare cédula de observaciones, recomendaciones y conclusiones.				
	<b>NOMBRE</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>	
<b>ELABORADO POR:</b>				
<b>REVISADO POR:</b>				

**3.4.3.2. Programas de Auditoría Administrativa sobre Comunicación y Control del Subsistema de Contabilidad**

<b>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b>			
<b>PROGRAMA DE AUDITARÍA ADMINISTRATIVA</b>			
<b>COMUNICACIÓN Y CONTROL - DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>			
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>FECHA</b>
<p><b>COMUNICACIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicite la documentación relacionada con la asesoría proporcionada por la Unidad de Presupuesto a efecto de la elaboración del plan de trabajo de la Unidad de Contabilidad y verifique la integración de las unidades en el plan.</li> <li>2. Solicite reporte de las ordenes de compra (o el documento que haga las veces de este), planillas de remuneración y cualquier acto administrativo, recibidos en departamento de contabilidad por parte de la Unidad de presupuesto y efectúe el siguiente procedimiento:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Verifique la disponibilidad de fondos según la fecha del comprobante</li> <li>b. Compruebe que efectuó la previsión presupuestaria de egresos del Sistema Informático Institucional</li> </ol> </li> <li>3. Verifique que la Unidad Presupuestaria emita un reporte de la Programación de la Ejecución Presupuestaria y copia del Documento de Autorización de compromisos Presupuestarios.</li> <li>4. solicite la documentación relacionada con el Seguimiento y la Evaluación de resultados institucionales y efectúe una análisis crítico.</li> <li>5. Pida el flujo de efectivo proporcionado por la unidad de Tesorería y verifique lo siguiente:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Compárelo y compatibilícelo con la Programación de Ejecución Presupuestaria.</li> <li>b. Compruebe la existencia de los Documentos de Autorización de Compromisos Presupuestarios.(DACP)</li> </ol> </li> <li>6. Solicite del Informe de Obligaciones y el Requerimiento de Fondos, realice el siguiente procedimiento:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Compárelo con el registro contable respectivo</li> <li>b. Verifique que las copias de este informe se hayan dado por recibido por los entes internos y externos.</li> </ol> </li> </ol>			
	<b>NOMBRE</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>			
<b>REVISADO POR:</b>			

<b>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</b> <b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA</b> <b>COMUNICACIÓN Y CONTROL - DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>			<b>REFERENCIA</b>	
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>FECHA</b>	
<p>7. Solicite el reporte de ingresos ( recursos propios, donaciones, recursos interno y externos, realice el siguiente procedimiento.</p> <p>a. Verifique contra comprobantes contables</p> <p>b. Verifique la documentación probatoria</p> <p>c. Verifique su correcta validación y su debida autorización</p> <p>8. Solicite reporte de Transferencias de Fondos (ATF) del SAFI – DGT y la Nota de Créditos del BCR, y verifique la colocación de Fondos a las Cuentas Corrientes Institucionales.</p> <p>9. Solicite reporte de Recursos Propios, Préstamos Externos y Donaciones, verifique que se hayan realizado los depósitos a través de Notas de Abono del Banco Comercial</p> <p>10. Solicite el control de Saldos de las Cuentas de los diferentes Fondos Institucionales y verifique lo siguiente.</p> <p>a. Verifique la nota de abono del Banco Comercial</p> <p>b. Verifique partidas contables</p> <p>11. Solicite las planillas de pagos de Remuneraciones por Ley de Salarios, Contratos y Jornales,</p> <p>a. Verifique el líquido a pagar con el listado a pagar por empleado en Banco comercial, cuando el pago se efectúe mediante abono a cuenta</p> <p>b. Verifique partidas contables</p> <p>c. Examine documentación probatoria</p> <p>12. Prepare cédula de observaciones, recomendaciones y conclusiones</p>				

<b>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</b> <b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>PROGRAMA DE AUDITARÍA ADMINISTRATIVA</b> <b>COMUNICACIÓN Y CONTROL - DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>FECHA</b>
<p><b>CONTROL</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicite las partidas de devengado del gasto, de ingresos, percibido y pagado, así como sus respectivos documentos de respaldo y realice el siguiente procedimientos:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Escoja una muestra representativa de los comprobantes</li> <li>b. Verifique su correcta validación</li> <li>c. Compruebe la autenticidad de la documentación de respaldo</li> </ol> </li> <li>2. Solicite los documentos de respaldo para generar los registros de Partidas sin Afectación presupuestaria y el respectivo Comprobante Contable, efectúe los procedimientos siguientes:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Escoja una muestra representativa de los documentos de respaldo</li> <li>b. Compruebe su correcta validación</li> <li>c. Confirme la existencia del respectivo comprobante contable</li> <li>d. Verifique la autorización del Comprobante Contable</li> </ol> </li> <li>3. Pida los Estados de Cuenta remitidos por los Bancos Comerciales y las conciliaciones bancarias y realice el siguiente procedimientos:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Escoja una muestra representativa de los estados de cuenta que abarca el período examinado</li> <li>b. Revise que todas las operaciones se encuentren digitadas en el Sistema Informático Institucional</li> <li>c. Elabore las Conciliaciones Bancarias</li> <li>d. Analice las inconsistencias y los ajustes pertinentes</li> <li>e. Verifique la autorización de los ajustes</li> </ol> </li> </ol>			
	<b>NOMBRE</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>			
<b>REVISADO POR:</b>			

<b>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</b> <b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>PROGRAMA DE AUDITARÍA ADMINISTRATIVA</b> <b>COMUNICACIÓN Y CONTROL - DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>			<b>REFERENCIA</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>FECHA</b>
<p>4. Solicite los Estados Financieros e informes contables mensuales, y efectúe los siguientes procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Escoja una muestra representativa de los Estados Financieros correspondientes al período examinado y verifique lo siguiente:</li> <li>b. La oportunidad de las presentación de los estados financieros e informes contables</li> <li>c. Verifique firmas del personal involucrado en su formulación: hecho por, revisado por, autorizado por.</li> <li>d. Escoja una muestra de transacciones y verifique su registro en el Sistema Informático Institucional a la fecha del cierre.</li> <li>e. Confirme que las partidas de ajustes se encuentren debidamente autorizadas</li> </ul> <p>5. Solicite los informes financieros básicos y de ejecución presupuestaria y confirme lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Que se envíen oportunamente sea mensual o anual</li> <li>b. Verificar firmas del personal involucrado en su formulación: hecho por, revisado por, autorizado por.</li> <li>c. Que la copia de la unidad de contabilidad se encuentre con firma y sello de recibido por: DGCG, Autoridades Superiores y Organismo de Control.</li> </ul> <p>6. Compruebe si los cierres mensuales y anuales se efectúan de acuerdo a los plazos establecidos por el SAFI – DGCG.</p> <p>7. Solicite la documentación relacionada con los Análisis Financieros y verifique lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Que las copias de los análisis se encuentre firmada de recibido por el SAFI – DGCG..</li> <li>b. Que se hayan enviado en los plazos que señala la ley AFI</li> </ul> <p>8. Prepare cédula de observaciones, recomendaciones y conclusiones</p>			

### **3.5. DIAGNÓSTICO PREVIO A LA AUDITARÍA ADMINISTRATIVA**

#### **3.5.1. PLANES Y OBJETIVOS - DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

- a. Se detectó una planeación deficiente debido a fundamentos débiles en la definición de los objetivos a objetivos sin fundamentos sólidos y Definición impropia de las principales funciones debido a que éstas no son especificadas con claridad.
- b. Se observó Inadecuación de la estructura orgánica con respecto a las metas, debido a la falta de bases de planificación, generando consecuentemente métodos deficientes para la toma de decisiones a la selección impropia del personal clave.
- c. Se verificó poca preocupación en la valoración de resultados, provocada por la falta de reconocimiento de las funciones, aislando a los niveles administrativos.

#### **3.5.2. ESTRUCTURA Y DIRECCIÓN - DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

Deficiente estructura orgánica Liderazgo y conducción débiles Escasa libertad de los supervisores para actuar Deberes y responsabilidades mal delegadas Distribución ineficaz de la carga de trabajo de administración Énfasis desequilibrado de la organización

#### **3.5.3. COMUNICACIÓN Y CONTROL - DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

Se observo coordinación ineficaz de los esfuerzos individuales y falta de trabajo en equipo, lo que genera irresponsabilidad en las operaciones; así como los métodos anticuados y exceso de información a una sola persona genera negligencia en los controles.

## **CAPITULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. CONCLUSIONES**

##### **4.1.1. PLANES Y OBJETIVOS**

- a. No se destina tiempo o momento específico para la planeación que puedan mejorar los objetivos en términos de Unidad es por ello que no se cuenta con una planificación adecuada, aunque la planificación esta orientada al trabajo de conjunto con los otros subsistemas, no existe coordinación.
- b. No se considera la opinión de todos los funcionarios y empleados de la unidad de Contabilidad para la planificación, los recursos asignados no son considerados para efectos de planeación..

##### **4.1.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA**

- a. No se cuenta con un organigrama actualizado, además existe confusión en cuanto al diseño; en cuanto a herramientas administrativas únicamente se tiene manual de funciones.
- b. Se consideran que es lógica pero no eficaz la estructura orgánica; aunque la delegación de responsabilidades es adecuada existe mucha duplicación de funciones y algunas de ellas pueden trasladarse a otras unidades.
- c. Existe falta de coordinación y cooperación, aunque esto no representa un problema, ya que no es a gran escala, es de mencionar que para realizar cambios en la estructura de la unidad de contabilidad no existe la suficiente autoridad.



#### **4.1.3. POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS**

- a. Las políticas del departamento emana principalmente del Ministerio de Hacienda, algunas son formuladas por el jefe de la Unidad, las políticas que atañen a la Unidad no se encuentran por escrito.
- b. Existen políticas respecto al personal, pero no se encuentran por escrito y algunas veces quedan a criterio y subjetividad del jefe del departamento; las políticas de la unidad se hacen del conocimiento del personal de manera informal, muchas personas las desconocen.
- c. Las jefaturas de Contabilidad y Tesorería no trabajan en forma conjunta, sino el sistema la integra mediante las operaciones; siempre existe comparación financiera de los resultados, aunque algunas veces no se hace en fecha determinada.

#### **4.1.4. PERSONAL DEL DEPARTAMENTO**

- a. Nunca se ha realizado estudio sobre las actividades de la Unidad a pesar de que existe subutilización del recurso humano en la efectividad de sus horas de trabajo; se considera que es necesaria una redistribución del trabajo y en algunos puestos el personal idóneo.
- b. En las diferentes secciones de la unidad existe rotación de personal, pero no se encuentra documentada.

#### **4.1.5. RECURSOS FÍSICOS**

- a. Se considera que lo que más necesita la unidad de contabilidad con respecto a equipo son programas actualizados para complementar el institucional
- b. Dentro de los servicios que requiere contratar la Unidad se considera necesario contratar servicios de Asesoría Técnica – Administrativa, en segundo lugar el diseño de herramientas administrativas.

#### **4.1.6. OPERACIONES Y MÉTODOS DE CONTROL**

- a. La información generada por la unidad de Contabilidad es adecuada, pero no es oportuna; los métodos de trabajo son apropiados a las necesidades de trabajo, pero no generan ventajas adicionales.
- b. Se considera aceptable el control interno informático, aunque presenta deficiencias y en los controles de carácter confidencial, existe un riesgo considerable.
- c. En el desarrollo del proceso administrativo de la unidad de contabilidad existen embotellamientos, aunque en forma lenta fluye la información; se observó que no existe gran interés en solucionar los problemas de embotellamiento en el proceso administrativo de la unidad de Contabilidad; por lo que se considera que es necesario rediseñar el proceso administrativo y en segundo lugar motivar económicamente al personal.

#### **4.2. RECOMENDACIONES**

##### **4.2.1. PLANES Y OBJETIVOS**

- a. El Subsistema de Contabilidad debe establecer anualmente un período de tiempo en el cual habrá de realizarse la planeación a fin conseguir objetivos previamente fijados y analizados, lo cuales deberán ser coordinados con los otros Subsistemas que conforman la UFI
- b. Al realizar la planeación deberá considerarse la opiniones, aportaciones y criterios de todos aquellos funcionarios y empleados que estén directamente relacionados con el proceso administrativo del Subsistema de Contabilidad; además en la planeación se debe efectuar un inventario de recursos humanos, técnicos y económicos con lo que cuenta el subsistema para el período planificado.

#### **4.2.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA**

- a. El jefe del subsistema de Contabilidad con la asistencia de funcionarios y empleados deberá elaborar un organigrama que sea adecuado a la realidad administrativa de la Unidad, diseñándolo de tal forma que sea lógico y eficaz; asimismo en forma conjunta (funcionarios y empleados) deben elaborar las herramientas administrativas que sirvan de guía y coadyuven a la eficacia del proceso administrativo.
- b. Debe realizarse una redistribución de funciones de acuerdo a los recursos humanos y capacidad de los mismos a fin de evitar la duplicación de funciones, y consecuentemente las funciones que no pertenezcan a la unidad de Contabilidad trasladarlas a las unidades competentes.
- c. Para una mejor gestión administrativa del subsistema de Contabilidad se deberá procurar coordinación y cooperación entre el personal de los subsistemas que conforman la UFI

#### **4.2.3. POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS**

- a. Para una mejor comprensión de las funciones por parte de los funcionarios y empleados las políticas internas de la Unidad, deberán consignarse por escrito; de las políticas externas se debe mantener la documentación actualizada al respecto.
- b. La jefatura de la Unidad de Contabilidad debe procurar el trabajo conjunto con la unidad de Tesorería, a fin de que exista una comparación de información financiera que garantice la veracidad y exactitud de las cifras mostradas en los estados financieros, como en los informes financieros dirigidos a los entes fiscalizadores o facilitadores de fondos.

**4.2.4. PERSONAL DEL DEPARTAMENTO**

- a. Es necesario realizar un estudio sobre las actividades referentes al proceso administrativo en la unidad, a fin de evitar subutilización del recurso humano, así como efectuar una redistribución de funciones; la rotación del personal deberá documentarse en cuanto a fechas, cargo, nombre del empleado o funcionario y período trabajado.

**4.2.5. RECURSOS FÍSICOS**

- a. Para mejorar la gestión administrativa el jefe de la unidad de Contabilidad deberá procurar los recursos necesarios específicamente a la asesoría Técnica – Administrativa y programas de computación que faciliten la presentación de los informes y sirva de complemento al sistema institucional.

**4.2.6. OPERACIONES Y MÉTODOS DE CONTROL**

- a. Es de considerar que al implantar medidas referentes a lo ya recomendado en los literales anterior éstos tengan la tendencia a brindar oportunidad en los informes contables y financieros a presentar, manteniendo un control interno informático que elimine las deficiencias en los controles en general incluyendo, los de información confidencial. Deben considerarse en la planeación los factores que producen embotellamiento durante el proceso administrativo y operativo a fin de incrementar la fluidez de la información.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- **LA AUDITORIA MODERNA**  
Un análisis conceptual y metodológico  
Andrés S. Suárez Suárez  
McGRAW-HILL
- **AUDITORIAS DE CALIDAD PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE SU EMPRESA.**  
Dennis R. Arter  
PANORAMA EDITORIAL
- **EL MANEJO DE LAS ORGANIZACIONES Y SU AUDITORIA INTERNA**  
Renueve su compromiso de alta gestión empresarial  
Juan Manuel Lazcano Seres  
McGRAW-HILL
- **GUIA DE AUDITORIA**  
McGRAW-HILL  
INTERAMERICANA EDITORES S.A. de C.V.
- **SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**  
Joaquín Rodríguez Valencia  
4<sup>a</sup>. Edición  
Editorial TRILLAS
- **AUDITORIA MODERNA**  
KELL - ZIEGLER  
CECSA
- **NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO**

**Ministerio de Hacienda**

- **DOCUMENTO PARA EL CONSEJO DE MINISTROS**

**Ministerio de Hacienda**

- **MANUAL DE AUDITORÍA INTERNA**, Bacon Charles, 2<sup>a</sup>. Edición, Mexico, Uteha, 1982.

**ANEXO**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA**

**ENCUESTA**

Fecha \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_/

**INTRODUCCIÓN**

La información que se genere, a través de las respuestas obtenidas en el presente documento, servirá solamente para uso académico y será tratada en forma confidencial, de la objetividad de sus respuestas dependerá el éxito de la investigación, la cual será de mucho beneficio para la Universidad de El Salvador.

**OBJETIVO**

El propósito de la presente encuesta es recabar información acerca del proceso administrativo del departamento de Contabilidad; para desarrollar un trabajo de investigación que coadyuve a evaluar los sistemas de información, procedimientos, organización y operación del departamento. El producto final de esta encuesta será la formulación de programas de auditoría administrativa para evaluar la unidad de contabilidad gubernamental de La Universidad de El Salvador. Los datos que se obtengan serán utilizados exclusivamente con fines académicos.

**INDICACIONES**

Marque con una (x), o complete, según sea el caso, las preguntas que se le presentan a continuación:



## I. PLANES Y OBJETIVOS

1. ¿Cuenta el departamento con planes o objetivos definidos?

Si  No

2. ¿Los planes y objetivos son coordinados con los otros departamentos?

3. ¿Se ha destinado tiempo suficiente para planeaciones futuras y búsqueda de mejores medios para el logro de los objetivos?

Si  No

4. ¿Esta por entero de acuerdo el Coordinador de la Unidad Financiera Institucional con los planes y objetivos del departamento?

Si  No

5. ¿Qué aspectos deben considerarse para mejorar los planes y objetivos del departamento?

a. Considerar la opinión de todos los miembros de la unidad

b. Considerar la cuantificación de recursos humanos y materiales

c. Considerar el apoyo recibido de las unidades y jefaturas superiores

d. Las tres alternativas anteriores

## II. ESTRUCTURA ORGÁNICA

1. ¿Se cuenta con un organigrama del departamento y está actualizado? (En caso contrario el estudiante debe prepararlo de acuerdo a la información proporcionada).

Si  No

2. Se cuenta con las siguientes herramientas administrativas siguientes:

- a. Manual de organización
- b. Manual de funciones
- c. Manual de políticas
- d. Manual de procedimientos

3. ¿Es la estructura orgánica lógica y eficaz?

4. ¿Se delegan adecuadamente y se definen claramente la variedad de deberes y responsabilidades?

5. ¿Existe una superposición o duplicación de funciones?

6. ¿Pueden eliminarse cualesquiera elementos o funciones orgánicos? ¿Se les puede trasladar a otros departamentos?

Si  No

7. ¿Hay eficacia en las líneas de autoridad desde el punto de vista control?

Si  No

8. ¿Existe la autonomía y autoridad necesaria para efectuar cambios en la estructura organizativa para coordinar mejor las actividades?

Si  $\rho$       No  $\rho$

9. ¿Hay una falta de coordinación o cooperación entre las diferentes funciones?

Si  $\rho$       No  $\rho$

10. ¿Entiende bien el personal respectivo su responsabilidad y autoridad?

### **III. POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS**

1. ¿Cómo se determinan las políticas relativas al departamento de contabilidad?

- a. Proviene de entes externos a la UES  $\rho$
- b. Emanan de autoridades superiores al departamento  $\rho$
- c. Son formuladas por el jefe de la unidad  $\rho$
- d. Otros  $\rho$

2. ¿Están las políticas y por escrito?

Si  $\rho$       No  $\rho$

3. Se encuentra perfectamente centralizada las funciones de contabilidad.

Si  $\rho$       No  $\rho$

4. Cual es la política respecto a ascensos, traslados y ceses.

Si  $\rho$  No  $\rho$

5. Existe una política apropiada para los casos de descontento del personal.

Si  $\rho$  No  $\rho$

6. Se hacen las políticas del conocimiento del personal del departamento de contabilidad.

Si  $\rho$  No  $\rho$

7. ¿Trabajan juntas las jefaturas de Contabilidad y Tesorería para proveer a la universidad fondos necesarios y oportunos?

Si  $\rho$  No  $\rho$

8. ¿Se comparan los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales, sobre una base calendarizada?

Si  $\rho$  No  $\rho$

9. ¿Se revisa la información contable antes de transmitirla a los usuarios internos y externos?

Si  $\rho$  No  $\rho$

10. ¿Reconoce la jefatura de contabilidad que las unidades operativas de bajo nivel requieren mejorar los controles?

Si  $\rho$  No  $\rho$

#### IV. PERSONAL DEL DEPARTAMENTO

1. ¿Se ha realizado un estudio completo de las actividades de cada empleado?

Si  $\rho$  No  $\rho$

2. ¿Se utiliza al máximo el personal?

Si  $\rho$  No  $\rho$

3. ¿Cómo podría utilizarse al máximo el personal?

a. Distribución de carga de trabajo  $\rho$

b. Distribución física de la oficina  $\rho$

c. Personal idóneo en todos los puestos  $\rho$

4. ¿Se proporciona suficiente orientación, adiestramiento e inducción a los empleados de nuevo ingreso?

Si  $\rho$  No  $\rho$

5. ¿Se emplean especialistas en el departamento de contabilidad?

Si  $\rho$  No  $\rho$

6. Los especialistas utilizados en el departamento forma parte del personal UES o pertenecen a otras entidades gubernamentales.

a. Internos  $\rho$

b. Externos  $\rho$

7. ¿Existe rotación del personal en las diferentes secciones del departamento de contabilidad?

Si  $\rho$       No  $\rho$

#### V. RECURSOS FÍSICOS

1. ¿Quién prepara la distribución general del espacio físico de oficina, mobiliario y equipo?

- a. El jefe del departamento  $\rho$
- b. Cada empleado  $\rho$
- c. Otra dependencia de UES  $\rho$

2. ¿Está distribuida la oficina de manera que se aproveche al máximo el espacio físico para que las secciones de trabajo sean eficientes?

Si  $\rho$       No  $\rho$

3. ¿En que estado se encuentra el mobiliario y equipo?

- a. Excelente  $\rho$
- b. Muy bueno  $\rho$
- c. Bueno  $\rho$
- d. Regular  $\rho$
- e. Malo  $\rho$

4. ¿Que equipo técnico o sofisticado considera necesario para el departamento de contabilidad?
  - a. Fotocopiadora  $\rho$
  - b. Fax  $\rho$
  - c. Computadoras con programas actualizados  $\rho$
  - d. Periféricos adicionales  $\rho$
  
5. ¿Qué servicios técnicos o profesionales considera necesarios para el departamento de contabilidad?
  - a. Diseño de herramientas administrativas  $\rho$
  - b. Asesoría para diseño Técnico – Administrativo  $\rho$
  - c. Estudio de evaluación de todo el personal  $\rho$

## **VI. OPERACIONES Y MÉTODOS DE CONTROL**

1. ¿La información generada por la unidad de Contabilidad para los usuarios, posee las características siguientes:
  - a. Adecuación  $\rho$
  - b. Claridad  $\rho$
  - c. Oportunidad  $\rho$
  
2. ¿Se cuenta con métodos apropiados para satisfacer las necesidades del trabajo?  
  
Si  $\rho$       No  $\rho$
  
3. ¿Cuál es el porcentaje de trabajo generado por fuente internas y fuentes externas?
  - a. Fuentes internas UES  $\rho$
  - b. Fuentes externas UES  $\rho$

4. ¿Es adecuado el control interno para los diferentes procedimientos, en el proceso contable e informático.?

Si  $\rho$       No  $\rho$

5. ¿Existen y se practican controles adecuados para registros de carácter confidencial?

Si  $\rho$       No  $\rho$

6. ¿Existen embotellamientos a través del proceso contable?

Si  $\rho$       No  $\rho$

7. ¿Se ha tomado medidas correctivas y preventivas para eliminar los embotellamientos?

Si  $\rho$       No  $\rho$

8. ¿Qué considera necesario para aumentar la eficiencia del departamento de contabilidad?

- a. Rediseñar el diseño de organización  $\rho$
- b. Rediseñar el proceso administrativo de la unidad  $\rho$
- c. Motivación económica y de superación  $\rho$
- d. Personal idóneo a las funciones  $\rho$