

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública



**PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DE AUDITORIA DE
GESTION AL AREA DE PRODUCCION EN LA INDUSTRIA
TEXTIL.
ENFOQUE AUDITORIA INTERNA.**

Trabajo de Graduación Presentado Por:

Ana Elizabeth Tobar Pineda
José Eliseo Rojas Rivas
Luis Alonso Palacios Palacios

Para Optar al Grado de:

LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

FEBRERO DE 2004

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector :Dra. María Isabel Rodríguez

Decano de la Facultad

De Ciencias Económicas :Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario de la Facultad

De Ciencias Económicas :Lic. Vilma Yolanda de Del Cid

Director de Escuela de

Contaduría Pública : Lic. Alvaro Edgardo Calero

Jurado Examinador

:Lic. Manuel Antonio Mejía

Lic. Mauricio Magaña.

Febrero de 2004

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

ANA ELIZABETH TOBAR

A Dios Todopoderoso, por haberme permitido alcanzar este triunfo, iluminó mi camino y me dio la sabiduría y fortaleza necesaria en todo momento, para lograr este objetivo.

A mis padres Héctor Nicolás Tobar Figueroa y Emma del Carmen Pineda de Tobar, por su amor y apoyo incondicional durante toda mi vida, a quienes dedico todo el éxito alcanzado.

A mis hermanas Donis, Marina y Blanqui por todo su apoyo amor y comprensión.

A mi esposo y a mis hijos Fernando y Abigail, por su amor, paciencia y comprensión. Y por ser el motivo de mi mayor esfuerzo.

A mis compañeros y todas las personas que de una u otra forma ayudaron a culminar con éxito mi carrera

JOSE ELISEO ROJAS

A Dios Todopoderoso, por brindarme la vida e iluminar mi mente para culminar este éxito.

A mis padres, Teresa de Jesús Rivas y Eliseo Rojas (Q.D.G.), por su apoyo incondicional y haberme dado todo lo que soy.

A mi esposa e hijo, Yancy y Armandito, por brindarme su comprensión y ayuda en los momentos que mas los necesité, y sacrificar el tiempo que les correspondía a ellos.

A mis compañeros de tesis, por su responsabilidad en cada momento de este trabajo y por su amistad.

A mis hermanos y amigos, por su apoyo moral y ánimos para seguir adelante, y amigos por su comprensión y consejos y palabras de aliento para culminar este éxito.

LUIS ALONSO PALACIOS

A Dios Todopoderoso, por permitirme la vida y por haberme dado la inteligencia necesaria para poder formarme profesionalmente, lo cual no me hace mas importante que los demás, pero me permite tener mejores oportunidades en la vida.

A mis Padres, por su apoyo incondicional que me dieron durante el proceso de formación y por encontrar siempre en ellos la fuerza moral que necesité en los momentos críticos de la vida.

A mi esposa e hija, por haberme dado el tiempo que a ellas les correspondía y por la comprensión que me han dado por la falta de atención a ellas.

A mis compañeros de tesis, por ser muy responsables, honestos y respetuosos en el desempeño de las tareas que fueron necesarias desarrollar con criterio uniforme y por la armonía, amistad y comprensión que me brindaron en todo momento.

A mis hermanas y amigos, por el apoyo moral que siempre me dieron y a mis amigos que me dieron palabras de aliento para perseverar hasta alcanzar la meta.

CONTENIDO

RESUMEN

INTRODUCCION

CAPITULO I

1.	Antecedentes y Marco Teórico	1
1.1.	Antecedentes de la Auditoría	1
1.1.1.	A nivel mundial	1
1.1.2.	Origen y Desarrollo de la Auditoría en El Salvador	2
1.1.3.	Origen de la Auditoría de Gestión	4
1.2.	Marco Teórico de la Auditoría de Gestión	7
1.2.1.	Conceptos Básicos	7
1.2.2.	Elementos de la Gestión	8
1.2.3.	Concepto y naturaleza de la Auditoría de Gestión	10
1.2.3.1.	Concepto	10
1.2.3.2.	Naturaleza	10
1.2.4.	Objetivos de la Auditoría de Gestión	11
1.2.5.	Importancia y Ventajas de la aplicación de la auditoría de gestión	12
1.2.6.	La auditoría de gestión como una herramienta para la evaluación Integral.	13
1.2.7.	Alcance de la Auditoría de gestión	15
1.2.8.	Criterios de medición de la auditoría de Gestión	16
1.2.8.1	Normas de Rendimiento	19

1.2.8.2	Fuentes de Normas de Rendimiento	20
1.2.8.3	Indicadores de Rendimiento	20
1.2.8.4	Indicadores Cuantitativos	21
1.2.8.5	Indicadores Cualitativos	23
1.2.9.	Marco Normativo de la Auditoría de Gestión	24
1.2.9.1.	Normas Generales o Personales	24
1.2.9.2.	Normas relativas a la realización del trabajo	26
1.2.9.3.	Normas relativas al informe	27
1.3.	El Control Interno dentro de la industria textil	28
1.3.1.	Definición	28
1.3.2.	Componentes del Control Interno	34
1.3.2.1.	Ambiente de Control	34
1.3.2.2.	Valoración del riesgo	34
1.3.2.3.	Actividades de Control	35
1.3.2.4.	Información y Comunicación	35
1.3.2.5.	Monitoreo	35
1.3.3.	Relación entre objetivos y components	38
1.3.4.	Efectividad del Control Interno	39
1.3.5.	Estructura de control interno al planear una auditoría de gestión	45
1.3.6.	Etapas del control de Gestión	46
1.3.6.1.	Etapa de Planeación	46
1.3.6.2.	Inducción y conocimiento de la entidad	47
1.3.6.3.	Manejo de la información	48

1.3.6.4.	Etapa de la ejecución	49
1.3.7.	Elaboración del informe final	50
1.4.	Los costos de producción en la industria textil	53
1.4.1.	Definición de costos de producción	53
1.4.2.	Proceso de acumulación de costos	57
 CAPITULO II		
2.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	58
2.1.	Tipo de estudio	58
2.2.	Universo	58
2.3.	Selección de la muestra	59
2.3.1.	Elementos de la muestra	59
2.4.	Recopilación de la información	61
2.4.1.	Investigación Bibliográfica	61
2.4.2.	Investigación de Campo	61
2.5.	Tabulación de datos recolectados	61
2.6.	Análisis e interpretación de la información	62
 CAPITULO III		
3.	DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO	63
3.1.	Aplicación de auditoría de Gestión al área de producción	63

3.2.	Análisis de la investigación de campo.	64
------	--	----

CAPITULO IV

4.	PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DE GESTION EN LOS COSTOS DE PRODUCCION DE LA INDUSTRIA TEXTIL	85
4.1.	Etapas de la planeación de auditoría de gestión	85
4.2.	Cuestionario de Gestión del área de producción	93
4.3.	Evaluación de Gestión del área de producción	95
4.4.	Cuestionario de Control interno de gestión área de corte	99
4.5.	Cuestionario de Control interno de gestión área de telares y tintorería	100
4.6.	Evaluación de Gestión del área de telares y tintorería	101
4.7.	Evaluación de Gestión del área de Corte	102

CAPITULO V

5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
5.1.	Conclusiones	105
5.2.	Recomendaciones	107
	Bibliografía	109

ANEXOS	110
Anexo 1: Listado de Empresas de la industria Textil	
Anexo 2: Encuesta	
Anexo 3: Cuadro comparativo de auditorías	

i**RESUMEN EJECUTIVO**

Los cambios que van surgiendo en las empresas en la actualidad, específicamente en el sector industrial, crea la necesidad de vigilar la gestión en el área de producción, de tal manera que se obtenga mayor eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de sus operaciones.

La apertura de nuevos mercados, los niveles de competitividad que tienen que alcanzar, conlleva a adoptar responsabilidades más grandes para el logro de objetivos y metas, con el fin de administrar de forma más eficiente sus recursos, obliga a mejorar los controles específicamente en el área de producción, requiriendo que el auditor interno sea una persona especializada y que tenga los conocimientos adecuados para la aplicación de la auditoría de gestión, generando una nueva visión sobre el desarrollo y crecimiento de la entidad.

El presente trabajo consistió en diagnosticar la aplicación de procedimientos de auditoría de gestión al área de producción en la Industria Textil, tiene como objetivo proporcionar procedimientos que faciliten al auditor interno la evaluación de los controles en el área de producción.

Se ha realizado una síntesis del marco teórico partiendo de una reseña histórica sobre el origen de la auditoría, evolución de

ii

la auditoría de gestión y su definición, el control interno y los costos de producción.

En cuanto a la metodología de la investigación fue la siguiente: el tipo de estudio desarrollado está basado en el método **hipotético deductivo**, el cual permite realizar análisis a partir de datos estadísticos efectuando un estudio exploratorio. Para la definición del universo se solicitó un listado de empresas industriales a la Dirección General de Estadística y Censos, seleccionando la muestra por medio de la aplicación de la fórmula estadística para la población finita.

La recopilación que consta en el trabajo se realizó en forma bibliográfica y de campo, las técnicas utilizadas fueron **la investigación documental** que consistió en la consulta de libros y textos sobre el tema y la investigación de campo se llevó a cabo a través de cuestionarios dirigidos a los auditores internos de la industria textil.

INTRODUCCION

Las industrias han venido desarrollando, nuevas y modernas formas de producción, a la par de un mundo cambiante y globalizado, con lo que es necesario implementar nuevos y mejores controles, para el área de costos de producción, para ser empresas competitivas en el mercado; a través de la eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones. Esto puede ser posible a través de la auditoría de gestión a dicha área.

La auditoría interna es una herramienta para la toma de decisiones, desde este punto de vista esta adquiere mucha importancia, pues garantiza la confiabilidad de los procesos internos efectuados en el área de producción; ya que es aquí donde existe el problema de la rentabilidad, al manejar adecuadamente los costos, conllevando a una toma de decisiones adecuada.

Para efectos de dar a conocer el resultado del tema, el trabajo ha sido desarrollado en cinco capítulos:

El capítulo uno, recopila toda la información general, en forma resumida, referente al origen de la auditoría de gestión, así como aspectos generales de la misma. Además la auditoría no puede desligarse de su función principal, controlar, por ello se referencia el control interno, para fundamentar el estudio.

El capítulo dos, expone la metodología que se ha utilizado para el desarrollo de la investigación y la muestra obtenida.

El capítulo tres, presenta el diagnóstico de la investigación de campo, incluyendo el análisis de las preguntas efectuadas en la encuesta realizada.

El capítulo cuatro, expone los procedimientos de auditoría y la planeación de la auditoría de gestión, con el propósito de ayudar al auditor, a considerar estos aspectos para las evaluaciones.

El capítulo cinco presenta las conclusiones y recomendaciones, que tratan de plasmar deducciones generales del tema.

CAPITULO I

I. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA

1.1.1. A NIVEL MUNDIAL

La auditoría se remonta al año 3000, A.C., en la civilización del pueblo Sumerio, en la antigua Mesopotamia; lugar donde se construyeron grandes templos, los cuales los utilizaban para recolectar tributos o impuestos y como centros para la administración de sus riquezas, las que por su volumen requerían de un adecuado y ordenado control de registros de expedientes, así como el registro de cuentas para que fueran verificados.

Durante el reinado de Eduardo I, a fines del siglo XIII, surgió en Inglaterra el título de auditor para las personas que dominaban esa técnica.

La auditoría nace en Inglaterra en el siglo XV, con el fin de fiscalizar y vigilar los intereses de los grandes propietarios, esto para asegurarse de que no habían fraudes en las cuentas que manejaban los administradores de sus bienes.

En el siglo XIX los norteamericanos toman las ideas de los ingleses, ingresando a este continente en la revolución industrial, lo cual llevó a que varias empresas comenzaran a verificar sus balances anualmente, por medio de los auditores, la cual se desarrolla más en la segunda guerra mundial.

En 1917 el Tribunal Federal de Reserva Pública da el primer

pronunciamiento técnico, preparado por el Instituto Americano de Contadores Públicos que en 1957 se convierte en el American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), para establecer criterios uniformes en el trabajo de auditoría.

1.1.2. Origen y Desarrollo de la Auditoría en El Salvador.

Puede decirse que la auditoría tiene su origen en el año 1940, cuando por decreto No. 57 de fecha 15 de Octubre, publicado en diario oficial No. 233, emitido por el gobierno se logra reglamentar el ejercicio de la profesión del contador público certificado como auditor externo, un mes antes se estableció al Consejo Nacional de Contadores Públicos, para vigilar las funciones del contador público, este consejo, al que según artículo 5 del mencionado decreto No. 57 otorgaba ciertas facultades, de las que se transcriben a continuación las más importantes:

1. Conceder los certificados para el ejercicio de las funciones del contador público.
2. Determinar con la aprobación del poder ejecutivo, las reglas de ética profesional.

Con a fecha 26 de marzo de 1941, se decretaron las reglas de ética profesional para los contadores públicos certificados

publicada en el Diario Oficial No. 72 del 29 de Marzo de 1941. En diario oficial No. 111 del 22 de mayo el mismo año se publicó el decreto No. 8 que contenía el reglamento de la Ley del Ejercicio de las Funciones del Contador Público.

En el Diario Oficial No. 130 del 26 de junio de 1942, el artículo 15 prorroga los efectos de la ley del ejercicio de las funciones del contador público hasta el 22 de octubre de 1943, en el sentido de que los ayudantes podrían ser cualquier persona con conocimientos contables.

El 6 de diciembre de 1943 se emitió el Decreto Legislativo No. 91 Diario Oficial No. 276 formando nuevamente el decreto legislativo No 57 en el que se facultaba al consejo para extender el certificado del cual se hablaba en la fracción primera del artículo 5.

Con fecha 31 de julio de 1970 se publicó en el Diario Oficial No. 140, la derogación del Código de Comercio de 1904. En el nuevo código en su artículo 290 se estableció en definitiva los requisitos para desempeñar la función del auditor y este a las actividades del contador público certificado.

El primero de abril de 2000 entra en vigencia el decreto 828 que establece la Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría, cuyo objetivo principal es el de regular el ejercicio de la profesión de la contaduría pública, la función de auditoría y los derechos y obligaciones de las personas naturales y jurídicas que la ejerzan.

1.1.3. Origen de la Auditoría de Gestión

Durante 1970, el Cuerpo Legislativo Federal y de varias provincias de Quebec, Canadá, se dieron cuenta que existía un vacío en el tema, teniendo que escoger entre:

- Pedir que la dirección presentase los resultados, siguiendo el modelo de los informes financieros, o
- Pedir a las autoridades que tratasen de realizar evaluaciones del desempeño administrativo. Así nació la Auditoría de Gestión, se creó la Fundación Canadiense para la Auditoría de Gestión (Canadian Comprehensive Auditing Foundation CCAF) para ayudar a los miembros de la profesión a ejercer las nuevas responsabilidades.

Organismos profesionales como: La orden contable colegiados de Quebec respondieron y fundaron un comité para difundir el concepto de la auditoría de gestión, entre las instituciones del sector público y miembros de la profesión.

El origen más remoto de la auditoría de gestión se ubica con el advenimiento de la actividad comercial, cuando un productor o comerciante ante la realidad de no poder cubrir o abarcar todo un rango de la intervención personal sobre sus procesos productivos o comerciales se ve en la necesidad de contratar o allegarse de personas capacitadas y de su confianza para que actúen en representación o por cuenta de aquel, es decir estas personas deben actuar como propietarias de la compañía y es aquí donde se han ideado nuevas formas de supervisar y crear nuevos mecanismos, para la obtención eficaz, eficiente y económica de las diferentes organizaciones.

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

En la auditoría de gestión la revisión del auditor interno, no se enmarca simplemente al examen de estados financieros, si no que a la aplicación de técnicas de análisis y evaluación de actividades no financieras, caracterizándose por el enfoque y la orientación del trabajo para el desarrollo de la auditoría de gestión, el auditor debe actuar como el dueño del negocio de los beneficios que le genera y antes de recomendar un cambio o criticar una operación, debe preguntarse que haría si el negocio fuese realmente suyo.

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

En las últimas décadas se ha generalizado más el tema de auditoría interna, refiriéndose cada autor en distintas formas dependiendo del sistema que se estudia, se entiende por ejemplo: la administrativa y operativa que se puede considerar como practicadas a la estructura del control interno de los sistemas

que conforman una entidad; a este conjunto de auditorías se le denominará Auditoría Interna de Gestión.

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

1.2. MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

1.2.1. Conceptos Básicos

Gestión:

"Es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer objetivos y metas precisas".^{1/}

Economía:

"Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiada, en el momento oportuno y al menor costo posible".^{2/}

Eficiencia:

^{1/} Applegarth, Michael, Programas de capacitación como realizar una auditoría, 1992, pág. 2-3.

^{2/} Armstrong, Peter, Auditoría Integral, 1997, pág. 7.

“Es la relación entre la producción de bienes, servicios u otros resultados y los recursos empleados para producirlos”.^{3/}

Eficacia:

Es el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de calidad, cantidad, tiempo, costo, etc.; es fundamental, por lo tanto, que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas.

1.2.2. Elementos de la Gestión

1. Establecimiento de objetivos y metas

El primer elemento del proceso de gestión es el establecimiento de objetivos y metas, siendo un elemento fundamental en toda gestión.

2. Planeación y organización

La planeación y la organización constituye la actividad más importante para una administración eficaz, es aquí donde el administrador deberá precisar las tareas a realizar, la secuencia en que se llevarán a cabo, los perfiles de las personas que las ejecutarán y los recursos necesarios para ello.

3. Control

^{3/} Idem.

El control básicamente consiste en lograr que se efectúe el trabajo, las tres actividades fundamentales de este elemento del proceso de gestión son:

- Obtener información,
- Evaluar la información obtenida, y
- Analizar las variaciones para determinar sus causas y sus efectos.

4. Supervisión/Asesoría

El administrador como asesor y supervisor, revisará el trabajo hecho, manteniéndose informado del trabajo que se realiza, siendo las principales actividades en esta fase: mantenerse informado, evaluar los avances de las labores realizadas, detectar problemas tan pronto como sea posible y adoptar oportunamente las medidas necesarias para que las actividades se ejecuten conforme a lo planeado.

5. Informes y evaluación

Como última fase del proceso de gestión es la preparación de informes, ya que los administradores deben rendir cuentas de su gestión, la evaluación es un proceso constante de la administración que continúa incluso cuando ya ha concluido el proceso administrativo; implica una evaluación constante de las actividades de cómo han sido ejecutadas con el propósito de identificar enfoques más eficaces para la ejecución

1.2.3 Concepto y Naturaleza de la Auditoría de Gestión

1.2.3.1 Concepto

“La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección”.^{4/}

1.2.3.2 Naturaleza

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

Desde ese punto de vista puede decirse que la auditoría de gestión va más allá de ser una técnica evaluadora utilizada para señalar problemas y plantear alternativas, sino más bien es una

^{4/} Blanco Luna, Yanel; Reingeniería y gestión empresarial, 1997, pág. 22.

herramienta que mediante sus indicadores establece deficiencias y plantea soluciones concretas para su tratamiento.

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

1.2.4 Objetivos de la Auditoría de Gestión

Entre los objetivos de la auditoría de gestión están:

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han asignado.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración del ente que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- Determinar si es adecuada la organización de la entidad.
- Emitir una opinión sobre la gestión realizada por una entidad.

1.2.5 Importancia y Ventajas de la Aplicación de la Auditoría de Gestión.

La importancia de la auditoría de gestión se fundamenta en el beneficio que aporta a las empresas para lograr de forma eficiente y eficaz la obtención de los objetivos planeados y lograr mejores niveles de competitividad en el mercado.

La auditoría de gestión pretende dar más credibilidad a la calidad de la gestión realizada por la empresa, contribuir a mejorar su eficacia y fundamentalmente ayudar a los miembros de ella a cumplir con sus responsabilidades con debida diligencia y buen ejercicio del poder. Esta puede contribuir en los siguientes aspectos:

- Dar confianza a los miembros de una organización para demostrar la calidad de su ejercicio de poder y aumentar el nivel de confianza en su entidad.
- Aumentar la credibilidad de las declaraciones de la dirección empresarial a los proveedores y a otras partes interesadas en la calidad de su gestión. La confianza que se desprende de su capacidad para presentar este tipo de información debe considerarse como una parte importante y valiosa del activo de la empresa.
- Sugerir a la empresa nuevas acciones inspiradas en las intuiciones y observaciones que a menudo surgen de tales auditorías y que le permitan ser más económico y eficaz y

lograr mejores resultados con los recursos disponibles.

1.2.6. La Auditoría de gestión como una herramienta para la evaluación integral.

La evaluación integral es una metodología por medio de la cual la auditoría de gestión, estudia, analiza y evalúa las cifras de los estados financieros, así como también las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, sirve como instrumento, por medio del cual se analizan el entorno del organismo, base legal, estructura organizativa, políticas, planes, programas, sistemas, controles, etc.

Es una técnica de evaluación y control que tiene un enfoque constructivo que permite no sólo ser un instructivo de vigilancia, sino también de promoción y apoyo para ayudar a elevar los niveles de efectividad y productividad de la empresa. Es una revisión general de mayor amplitud, de nuevos enfoques cualitativos cuantitativos de todas las áreas y sus interacciones, la cual permite tener una visión clara y simple y precisa del organismo, con el propósito de detectar las áreas críticas o áreas problemas.

Se enfoca a la detección de hallazgos y situaciones relevantes que limitan el desarrollo de la empresa en su conjunto o el de alguna área específica, que permite evaluar diagnósticos y recomendaciones sustentadas en evaluaciones sistematizadas.

Aspectos que comprende la evaluación integral a través de la auditoría de gestión:

- Existencia de un sistema de planificación, así como de un sistema de información y sus principales características.
- Implementación de los sistemas anteriores por niveles.
- Evaluación del grado y forma en que una empresa pública o privada, cumple con sus objetivos.
- Existencia de un sistema de control cuyas herramientas permitan evaluar la gestión por áreas claves de la organización.
- Grado de integración del sistema de control de gestión en uso y los elementos de que se compone.
- Uso de indicadores de comportamientos cuantitativo y cualitativo de gestión.
- Conocer si los recursos son administrados con economía, eficacia y eficiencia.
- Verifica si se acatan las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.
- Examina la suficiencia y efectividad de los sistemas de control interno administrativo, financiero y operacional.
- Existencia de manuales de funciones y descripción de cargos.

1.2.7. Alcance de la auditoría de gestión

“El alcance de la auditoría de gestión está dado por las áreas o funciones específicas que se van a evaluar y de los estudios, técnicas y criterios de medición que se utilizarán durante la revisión, y estará en función de la naturaleza, magnitud y complejidad de la empresa de que se trate; en cuanto a la profundidad y precisión abarcará una parte o la totalidad de las áreas o procesos”.^{5/}

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

Es importante establecer el alcance con objetividad, para poder elaborar un trabajo significativo, que pueda terminarse en un período razonable, por ello el tiempo de realización de una evaluación integral variará según la extensión y profundidad del trabajo que se realice.

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

- Los fundamentos legales, objetivos, metas, programas, sistemas y controles.
- El entorno

^{5/} Dr. Yanel Blanco Luna, Reingeniería y gestión empresarial, Primer Seminario Regional

- El área geográfica que abarca.
- La complejidad estructural y funcional.
- El grado de desarrollo organizacional.
- La dimensión y alcance de las interrelaciones y operaciones internas y externas.
- La disposición de los recursos necesarios para la realización de la auditoría.
- El tiempo necesario para la realización de la misma.
- Las facilidades que se tengan para obtener la información.

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

1.2.8. Criterios de medición de la auditoría de gestión.

Para que exista un sistema efectivo de evaluación deben establecerse criterios de medición que permitan hacer objetivas las bases de evaluación y se elimine así cualquier criterio subjetivo.

En lo posible, se deberá establecer la evaluación en términos cuantificables, para facilitar la interpretación. Estos criterios deben elaborarse y ser usados sobre bases prácticas ya que son

aplicables a todos los estudios de la evaluación.

Los criterios de medición se aplican a cualquier evaluación en cambio los procedimientos pueden cambiar dependiendo de la naturaleza de lo evaluado y el alcance de la revisión.

Las principales preguntas que se hacen al efectuar una medición de eficiencia y eficacia son:

- ¿Qué es lo que se va a medir?
- ¿Quién realiza la medición?
- ¿Qué mecanismo de medición se van a utilizar?
- ¿Qué tolerancias de desviación podrán determinarse?
- ¿Quién tiene interés en los resultados de la medición?
- ¿Qué se hará con los resultados?

En caso de que la empresa cuente con un sistema de medición, el auditor deberá evaluarlo y analizará si los objetivos operativos y los indicadores de rendimiento son apropiados, y determinará el alcance en cuanto a los resultados esperados.

La existencia y disponibilidad de un sistema de medición facilita en gran medida el trabajo y el resultado eficaz de la evaluación.

Cuando la empresa no cuente con un sistema de medición se deberán diseñar los elementos principales de un sistema específico, los cuales deberán acordarse con la gerencia. Observar las políticas y procedimientos de medición y evaluación establecidas, permite realizar trabajos completos y efectivos que proporcionan hallazgos

y sugerencias respaldadas y defendibles; además, dan orden y disciplina al trabajo y garantizan la veracidad de la información proporcionada.

Criterios Específicos. Por lo general, es deseable contar con criterios más específicos antes del comienzo de una Auditoría de Gestión. Existen varias fuentes que utiliza el auditor de gestión para desarrollar criterios específicos de evaluación. Entre las cuales están las siguientes:

- **Desempeño Histórico.** Se basa en una serie sencilla de criterios sobre los resultados reales de los periodos o auditoría anteriores. Con esto se determina si las cosas han mejorado o empeorado.
- **Desempeño Comparable.** La mayoría de las entidades sujetas a una auditoría de gestión no son singulares; existen muchas entidades similares. En esos casos, los datos de entidades similares. En esos casos, los datos de entidades comparables, son una fuente excelente para el desarrollo de criterios.
- **Normas desarrolladas por medio de la ingeniería.** En muchos tipos de compromisos de la auditoría de gestión, es posible y apropiado elaborar criterios basados en normas desarrolladas por medio de la ingeniería, por ejemplo, estudios de tiempos y movimientos para determinar las tasas de producción.
- **Discusión o Acuerdo.** En ocasiones los criterios objetivos son difíciles o costosos de obtener, y se desarrollan criterios

por medio de una simple discusión y acuerdo.

1.2.8.1. Normas de Rendimiento

“En las Auditorías de Gestión, a diferencia de las Auditorías Contables, no existen normas de aplicación general, tales como las Normas de Auditoría Vigentes para la revisión de los estados financieros. Se hace necesario en consecuencia definir criterios de Auditoría de Gestión, es decir, normas razonables que permitan comparar y evaluar las condiciones existentes dentro del ente”.^{6/}

Un enfoque al fijar criterios para la auditoría de Gestión es declarar que los objetivos son determinar si algún aspecto de la entidad podría hacerse más eficaz, económica o eficientemente.

En la auditoría de gestión se llaman niveles de rendimiento deseados o esperados, generalmente se expresan en términos cuantitativos y se relacionan con los indicadores de rendimiento seleccionados.

Para determinar la efectividad de una acción o actividad deberán compararse con el rendimiento real, en cada caso deberán diseñarse normas apropiadas con las que se pueda hacer esta comparación. La selección y aplicación de las normas de rendimiento adecuadas es una labor difícil la cual radica en la definición del rendimiento esperado.

^{6/} AGN, Normas de Auditoría General de la Nación. Pág. 8.

1.2.8.2. Fuentes de Normas de Rendimiento

“Los auditores de gestión pueden localizarse normas preestablecidas:

- Especificadas en contratos, convenios y reglamentos.
- Definidas en planes y programas.
- Desarrolladas con base en estadísticas históricas.
- Comparativas de sectores, empresas o áreas similares.”^{7/}

1.2.8.3. Indicadores de Rendimiento

“Son factores cualitativos y cuantitativos que son útiles al Auditor y a la empresa ya que le sirven como un indicio sobre el grado de economía, eficacia y efectividad con que se ejecutan las operaciones”.^{8/}

Estos indicadores relativos al funcionamiento real de la empresa abarcan información financiera, administrativa o estadística que permite analizar los datos obtenidos y compararlos con las normas de rendimiento previamente establecidas.

Un aspecto importante es conocer como se establecieron los objetivos y criterios con los que se medirá el logro de los mismos, ya que a partir de esos criterios se desarrollan los indicadores de rendimiento.

^{7/} AGN, Normas de Auditoría General de la Nación. Pág. 26.

^{8/} AGN, Normas de Auditoría General de la Nación. Pág. 25.

1.2.8.4. Indicadores Cuantitativos

Estos se clasifican en:

Indicadores de volumen de trabajo

“Estos proveen una descripción de actividades y se obtienen en la etapa de conocimiento de las empresas ya que proporcionan una idea sobre la dimensión de estas, así como el área o actividad auditada. Concretamente no miden ningún rendimiento”.^{9/}

Indicadores de eficiencia

“Estos relacionan los volúmenes de trabajo con los recursos, específicamente los costos y los beneficios, de manera que se tenga oportunidad de producir los mismos bienes o servicios con un costo menor o producir más con el mismo costo”.^{10/}

el criterio de eficiencia toma en cuenta la productividad en cuanto al uso de los recursos disponibles para obtener determinados resultados. Hasta ahora no existe una escala de valores con la que pueda medirse con exactitud el nivel de eficiencia con que se cumple una actividad o función; dichos valores quedan a juicio y criterio del auditor de gestión.

Ejemplos:

- Costo mensual de mantenimiento de la planta/número de unidades producidas.

^{9/} AGN, Normas de Auditoría General de la Nación. Pág. 26.

^{10/} AGN, Auditoría General de la Nación.

- Intereses pagados por financiamiento recibido/número de unidades vendidas.
- Tiempo necesario para realizar una actividad/cantidad de personas utilizadas.

Indicadores de economía

Relacionan los precios pagados por los bienes y servicios adquiridos con un precio base, de mercado o preestablecido. "La economía es la obtención y uso racional y congruente de los recursos en la consecución de los objetivos". ^{11/}

Indicadores de eficacia

Están orientados hacia los resultados, ya que miden el grado de cumplimiento de los objetivos y metas, de las áreas o actividades consideradas. Son comparaciones de lo realizado con los objetivos previamente establecidos.

Ejemplo:

- Disminución de clientes en mora.
- Tiempo utilizado para la realización de determinada actividad.
- Reducción de pérdidas en Inventarios por la implementación de nuevos procedimientos de control.

^{11/} Evaluación Integral, México, Jack Fleitman, McGraw-Hill, 1995, Pág. 211.

1.2.8.5. Indicadores cualitativos

Estos se clasifican en dos grupos:

Indicadores generales

“Estos son comunes a todas las áreas y se relacionan específicamente con principios de administración. Por ejemplo:

- Objetivos, planes y políticas establecidas por la gerencia.
- Metas, programas y presupuestos de operación a mediano y largo plazo.
- Características de sus ejecutivos y personal.
- Relaciones con otras áreas, con la administración superior y con el entorno.
- Tipos y cantidad de recursos que emplea”.^{12/}

Indicadores específicos

“Se refiere a aquellos especialmente aplicables a las áreas, actividades, servicios o contrato bajo examen. En su elaboración, se tendrán en cuenta las siguientes fuentes:

- Estadísticas y prácticas de la empresa.
- Manuales de Procedimientos y Operaciones.
- Políticas y estándares establecidos.
- Metas y objetivos, etc.”^{13/}

^{12/} AGN, Auditoría General de la Nación, pág. 96.

^{13/} AGN, Auditoría General de la Nación, pág. 96.

1.2.9. Marco Normativo de la auditoría de Gestión

Los procedimientos de auditoría se apoyan en criterios básicos, los cuales están representados en "Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas". Estos constituyen requisitos a cumplir en el momento de realizar la planeación y durante la ejecución de una auditoría de estados financieros, con el objetivo de lograr que la opinión de los distintos examinadores de un mismo suceso sean unificados.

A diferencia de otros tipos de auditoría, en la auditoría de gestión no existen normas de aplicación generalmente aceptadas; por lo que se hace necesario definir criterios uniformes para la práctica del examen de la gestión empresarial, es decir criterios razonables que permitan comparar y evaluar las condiciones existentes.

A continuación se presentan algunas de las normas que permiten el desarrollo y la aplicación de criterios que deben cumplirse al efectuar este tipo de auditoría:

1.2.9.1 Normas Generales o Personales

Estas normas son aplicables indistintamente del tipo de auditoría que se efectúe ya que regulan la conducta del auditor respecto a

su profesionalismo, capacidad, independencia mental y discrecionalidad; constituyéndose en lineamientos básicos que le permiten al auditor garantizar a sus clientes los servicios que le sean requeridos.

Las normas en referencia tal como fueron aprobadas y adoptadas por el Instituto Americano de Contadores Públicos son las siguientes:

- a) "El examen debe llevarse a cabo por una persona o personas que tengan el entrenamiento técnico y la capacidad profesional como auditores".
- b) "En todos los asuntos relacionados con el trabajo encomendado, el o los auditores mantendrán una actitud mental independiente".
- c) "Se ejercitará el cuidado profesional en la ejecución del examen y en la preparación del informe".

La oficina de la Contraloría General de los Estados Unidos (GAO) adopta una cuarta norma general que establece:

- d) "Las organizaciones de auditoría que llevan a cabo auditorías deben tener un apropiado sistema interno de control de calidad y participar en un programa de revisión externa del control de calidad".

1.2.9.2 Normas Relativas a la Realización del Trabajo

Son lineamientos dirigidos a efectuar un eficiente desarrollo del examen de auditoría, desde la planificación de dicho examen hasta la ejecución y finalización del mismo.

- a) El trabajo debe ser adecuadamente planificado.
- b) Es responsabilidad del supervisor que el personal que está involucrado en la ejecución de los objetivos de la auditoría reciba orientación y supervisión adecuada para asegurar que el trabajo sea realizado apropiadamente para el cumplimiento de los mismos.
- c) Debe existir un estudio y evaluación adecuados del sistema de control interno y de los controles de gestión relevantes para la auditoría de la entidad examinada, el auditor debe obtener evidencia que respalde sus juicios acerca de esos controles para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría.
- d) Debe obtenerse evidencia suficiente, competente y relevante que proporcione el sustento necesario para la elaboración del dictamen de auditoría y ayudar a los auditores en la conducción y supervisión del trabajo, así como para tener la evidencia escrita que respalde las conclusiones y juicios significativos del auditor.
- e) Se debe establecer un adecuado seguimiento a los informes mediante la revisión de las conclusiones con los responsables

de las diferentes áreas auditadas, los que deberán aplicar las recomendaciones y sugerencias para corregir las deficiencias y conseguir mejores resultados.

1.2.9.3 Normas Relativas al Informe

Un informe de auditoría deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) El informe debe ser oportuno, conciso y veraz.
- b) El informe debe contener los antecedentes y las motivaciones, así como la descripción del área auditada.
- c) Debe contener la información general incluyendo cargos, responsables, áreas de ejecución y la gestión realizada por los mismos.
- d) El auditor deberá incluir en su informe los objetivos de la auditoría, su alcance y metodología empleada.
- e) Se deben mencionar los indicadores de eficacia, eficiencia y economía utilizados.
- f) El informe contendrá los puntos fuertes y puntos débiles detectados, así como la evaluación de la eficiencia, eficacia y el grado de economía con que han sido utilizados los recursos.
- g) Indicar las conclusiones y comentarios sobre los hallazgos observados así como sus respectivas recomendaciones.
- h) Observaciones o comentarios de los responsables del área.

1.3. EL CONTROL INTERNO DENTRO DE LA INDUSTRIA TEXTIL

1.3.1. Definición

Es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñada para proporcionar seguridad razonable con mira a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

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

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno es ejecutado por personas. No son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización.
- Del control interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la administración y al consejo de una entidad.
- El control interno está engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas.

Esta definición de control interno es amplia por dos razones. Primero, es la manera como la mayoría de los ejecutivos principales intercambian puntos de vista sobre control interno

en la administración de sus negocios¹⁴. De hecho, a menudo ellos hablan en términos de control y están dentro de control.¹⁵

Segundo, acomoda subconjuntos del control interno. Quienes esperan encontrar centros separados, por ejemplo, en los controles sobre información financiera o en controles relacionados con el cumplimiento de leyes y regulaciones. De manera similar, un centro dirigido sobre los controles en unidades particulares o actividades de una entidad, pueden modificarse.

La definición también proporciona una base para evaluar la efectividad del control interno, la cual es estudiada en este capítulo. Los conceptos fundamentales señalados atrás, se analizan en los apartados siguientes.

a) Un Proceso¹⁶

El control interno no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que penetran las actividades de una entidad. Tales acciones son penetrantes, y son inherentes a la manera como la administración dirige los negocios.

El proceso de los negocios, que es conducido con o a lo largo de las unidades o funciones de la organización, es administrado mediante el proceso básico gerencial de planeación, ejecución y monitoreo el control interno es parte de ese proceso y está integrado al mismo. Les facilita funcionar y monitorear su conducta y relevancia continuada. Es una herramienta usada por la administración, no un sustituto de la administración.

¹⁴ El término negocios como se usa aquí pertenece a las actividades de cualquier entidad, incluyendo organizaciones gubernamentales y otras sin ánimo de lucro.

¹⁵ O mejor, bajo control, sometidos a control. (N. del t.)

¹⁶ Si bien se hace referencia a un proceso, el control interno puede verse como una multiplicidad de procesos.

Esta conceptualización del control interno es muy diferente de la perspectiva de algunos observadores quienes ven el control interno como un añadido a las actividades de la entidad, o como una carga necesaria, impuesto por los reguladores o por los dictados de burócratas extremadamente celosos. El sistema de control interno está entrelazado con las actividades de operación de una entidad y fundamentalmente existe por razones de negocios. Los controles internos son más efectivo cuando se construyen dentro de la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa. Deben ser construidos en mucho más que construidos sobre.

Los controles construidos pueden afectar directamente la capacidad de una entidad para alcanzar sus objetivos, y soporta las iniciativas de calidad de los negocios. La búsqueda de calidad está directamente relacionada con la manera como se dirigen los negocios, y por la manera como ellos son controlados. Las iniciativas de calidad hacen parte de la estructura de operación de una empresa, lo cual es evidenciado por:

- Los ejecutivos principales buscan asegurar que los valores de calidad se construyan de la manera como la compañía hace negocios.
- Estableciendo objetivos de calidad enlazados con la recolección y análisis de información de la entidad y otros procesos.
- Usando el conocimiento de prácticas competitivas y expectativas de los clientes para dirigir el mejoramiento continuo de la calidad.

Esos factores de calidad van paralelos en los sistemas de control interno efectivos. De hecho, el control interno no está solamente integrado a los programas de calidad, sino que usualmente es fundamental para su éxito.

La construcción de controles también tiene implicaciones importantes en los costos involucrados y en el tiempo de respuesta:

- La mayoría de empresas se enfrentan a mercados altamente competitivos y necesitan reducir sus costos. Agregando nuevos procedimientos separados a los existentes, añaden costos. Centrándose en las operaciones existentes y en su contribución al control interno efectivo, y construyendo controles en sus actividades de operaciones básicas, hace a la entidad más flexible y competitiva.

b) Personal

El control interno es ejecutado por un consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad. Es realizado por las personas de una organización quienes establecen los objetivos de la entidad y ubican los mecanismos de control en su sitio.

Similarmente, el control interno afecta las acciones de la gente. El control interno reconoce que la gente no siempre comprende, comunica o desempeña de una manera consistente. Cada individuo lleva a su lugar de trabajo un trasfondo y unas habilidades técnicas únicas, y tiene necesidades y prioridades diferentes.

El personal de la organización incluye al consejo de directores, así como la administración y otras personas. Aunque los directores suelen ser vistos como quienes primariamente proporcionan supervisión, también proporcionan dirección y aprueban ciertas transacciones y políticas. Por lo tanto, son un elemento importante del control interno.

c) Seguridad razonable

El control interno, no tanto cómo es diseñado y operado, puede proporcionar solamente seguridad razonable a la administración y al consejo de directores con miras a la consecución de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguirlos está afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. Ellas incluyen la realidad de que los juicios humanos en la toma de decisiones pueden ser defectuosos, las personas responsables del establecimiento de los controles necesitan considerarse sus costos y beneficios relativos, y la desintegración puede ocurrir a causa de fallas humanas tales como errores simples o equivocaciones. Adicionalmente, los controles pueden circunscribirse a la colusión de dos o más personas. Finalmente, la administración tiene la capacidad de desbordar el sistema de control interno.

d) Objetivos

Cada entidad fija su misión, estableciendo los objetivos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlos. Los objetivos pueden ser para la entidad, como un todo, o específicos para las actividades dentro de la entidad. Aunque muchos objetivos pueden ser específicos para una entidad particular, algunos son ampliamente participados. Por ejemplo, los objetivos comunes a casi todas las entidades son la

consecución y el mantenimiento de una reputación positiva dentro del comercio y los consumidores, proporcionando estados financieros confiables a los accionistas y operando en cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Para este estudio, los objetivos se ubican dentro de tres categorías:

- ◆ Operaciones, relacionadas con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la entidad.
- ◆ Información financiera, relacionada con la preparación de estados financieros públicos confiables.
- ◆ Cumplimiento, relacionado con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones aplicables.

Esta categorización sitúa el énfasis en aspectos separados del control interno. Tales categorías distintas pero interrelacionadas (un objetivo particular se puede ubicar en más de una categoría) orientan diversidad de necesidades y pueden ser responsabilidad directa de ejecutivos diferentes. Esta categorización también permite distinguir lo que se puede esperar de cada categoría de control interno.

De un sistema de control interno se puede esperar que proporcione una seguridad razonable para la consecución de los objetivos relacionados con la confiabilidad de la información financiera y con el cumplimiento de leyes y regulaciones. El cumplimiento de tales objetivos, en gran parte basados en estándares impuestos por sectores externos, depende de cómo se desempeñen las actividades dentro del control de la entidad.

Sin embargo, la consecución de los objetivos de operación -tales como un retorno particular sobre la inversión, participación en el mercado o ingreso de nuevas líneas de producto- no siempre

está bajo el control de la entidad. El control interno no puede prevenir juicios o decisiones incorrectas, o eventos externos que puedan causar una falla en el negocio para la consecución de sus objetivos de operación. Para lograr estos objetivos, el sistema de control interno puede proporcionar seguridad razonable solamente si la administración y, en su papel de supervisión, el consejo están siendo acatados, de manera oportuna, en la orientación dada para la consecución de ellos.

1.3.2. Componentes Del Control Interno

El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración. Tales componentes son:

1.3.2.1 Ambiente de control.

La esencia de cualquier negocio es su gente -sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia- y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

1.3.2.2. Valoración de riesgos.

La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades de manera que opere concertadamente. También debe establecerse mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.

1.3.2.3. Actividades de control.

Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.

1.3.2.4. Información y comunicación.

Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

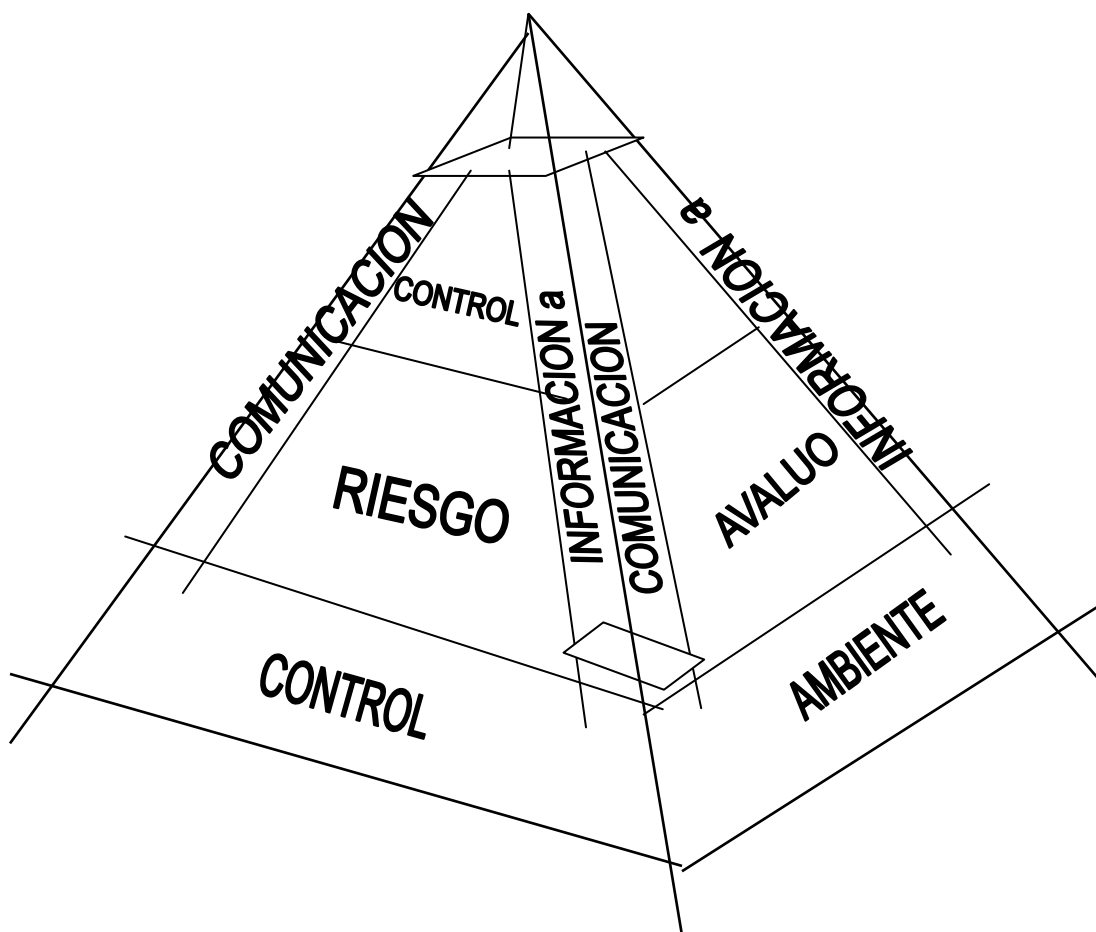
1.3.2.5. Monitoreo.

Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

Tales componentes del control interno, así como sus relaciones, se describen en el modelo (ver figura N° 1). El modelo describe el dinamismo de los sistemas de control interno. Por ejemplo, la valoración de riesgos no influye solamente en las actividades de control, sino que también puede ser altamente requerida para reconsiderar las necesidades de información y comunicación, o las actividades de monitoreo de la entidad. Así, el control interno sería, en el cual los componentes afectan solamente al siguiente. Es un proceso interactivo multidireccional en el cual casi todos los componentes pueden influenciar a los otros.

Muestra 1

Componentes el Control Interno



El ambiente de control proporciona una atmósfera en la cual la gente conduce sus actividades y cumple con sus responsabilidades de control. Sirve como fundamento para los otros componentes. Dentro de este ambiente, la administración valora los riesgos para la consecución de los objetivos específicos. Las actividades de control se implementan para

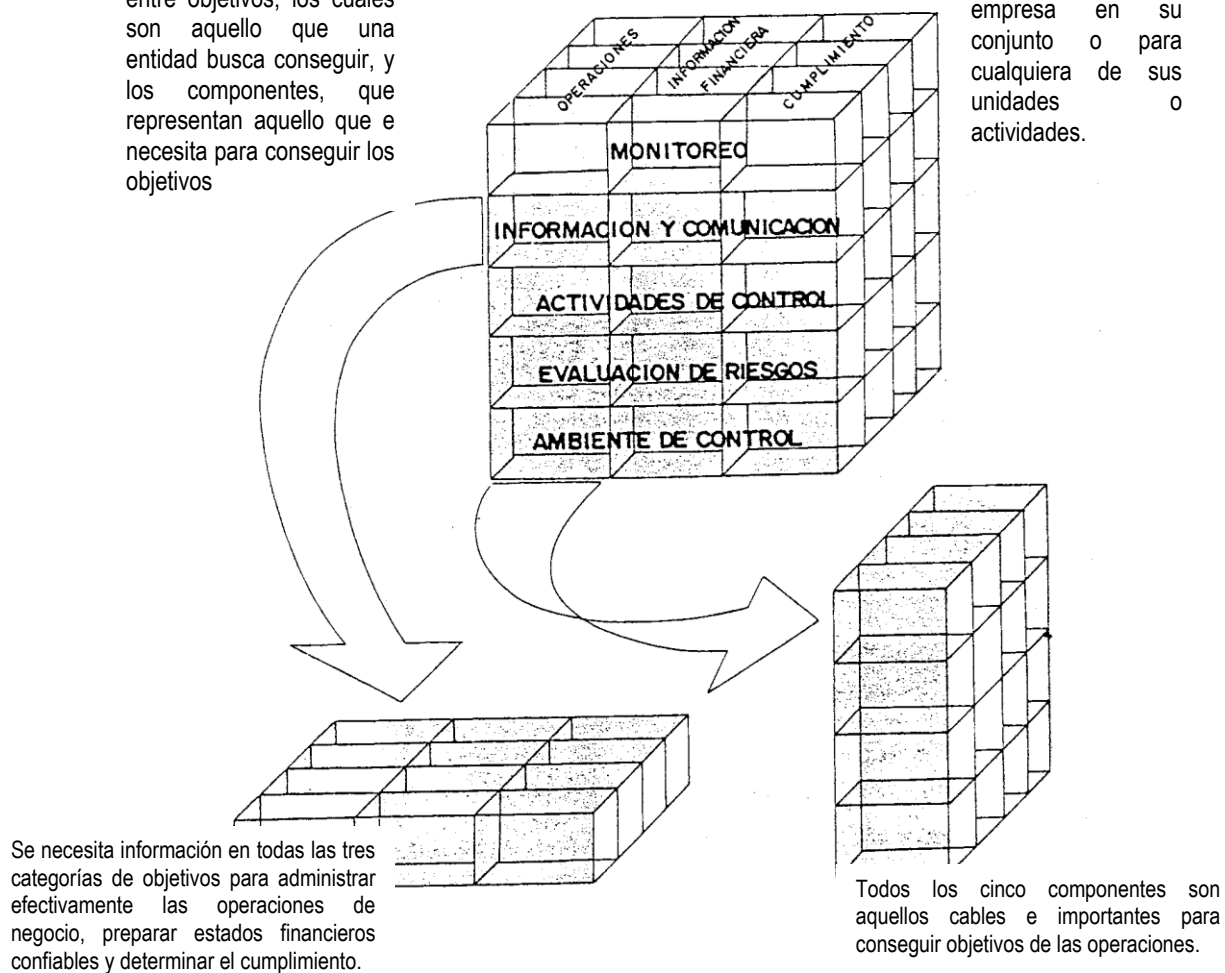
ayudar a asegurar que se están cumpliendo las directivas de la administración para manejar los riesgos. Mientras tanto, se captura y comunica a través de toda la organización la información relevante. El proceso total es monitoreado y modificado cuando las condiciones lo justifican.

Muestra 2

Relación entre Objetivos y Componentes

Existe una relación directa entre objetivos, los cuales son aquello que una entidad busca conseguir, y los componentes, que representan aquello que es necesario para conseguir los objetivos

El control interno es relevante para la empresa en su conjunto o para cualquiera de sus unidades o actividades.



Dos entidades pueden o no tener el mismo sistema de control interno. Las compañías y sus necesidades de control interno difieren ampliamente por industria y por tamaño, así como por cultura y filosofía administrativa. Así, mientras todas las entidades necesitan cada uno de los componentes para mantener el control de sus actividades, el sistema de control interno de una compañía, a menudo, será muy diferente de otros.

1.3.3. Relación entre objetivos y componentes

Existe relación directa entre los objetivos, aquellos que una entidad busca conseguir, y los componentes, aquellos que se requieren para conseguir los objetivos. Las relaciones pueden describirse mediante una matriz tridimensional, la cual es presentada en la figura N° 2.

- Las tres categorías de objetivos -operaciones, información financiera y cumplimiento- se representan en las columnas verticales.
- Los cinco componentes se representan por filas.
- Las unidades o actividades de una entidad, las cuales el control interno relaciona, se describen mediante la tercera dimensión de la matriz.

Cada componente de fila corta al través y aplica a todas las tres categorías de objetivos. Un ejemplo es descrito separadamente en el lado izquierdo de la muestra, como una sección que jalona afuera: los datos financieros y no-financieros generados de recursos internos y externos, como una parte del componente de información y comunicación, son necesarios para la administración efectiva de las operaciones de negocio, el desarrollo de estados financieros confiables y determina que la entidad esta cumpliendo con las leyes

aplicables. Otro ejemplo (que no es descrito de manera separada), el establecimiento y ejecución de políticas y procedimientos de control para asegurar que los planes, programas y otras actividades de la administración se llevan a cabo -representan el componente actividades de control- también es relevante para todas las otras tres categorías de objetivos.

De manera similar, mirando las categorías de objetivos, todos los cinco componentes son relevantes para cada una. Para la consecución de la categoría, la efectividad y la eficiencia de las operaciones, por ejemplo, todos los cinco componentes son aplicables e importantes. Ello es ilustrado de manera separada en la base izquierda de la figura N° 2.

El control interno es relevante para toda la empresa, o para una de sus partes. Su relación es descrita por la tercera dimensión, la cual representa subsidiarias, divisiones u otras unidades del negocio, o funcionales u otras actividades tales como compras, producción y mercadeo. De acuerdo con ello, uno se puede centrar en cualquiera de las células de la matriz. Por ejemplo, se puede considerar la celda base-derecha-frente, que representa el ambiente de control y su relación con los objetivos de operaciones de una división particular de la compañía.

1.3.4. Efectividad del Control Interno

Los diferentes sistemas de control interno de las entidades operan en diversos niveles de efectividad. De manera similar, un sistema particular puede operar de varias maneras en diferentes tiempos. Cuando un sistema de control interno reúne los siguientes estándares, se le puede denominar efectivo.

El control interno es efectivo en cada una de las tres categorías, respectivamente si el consejo de directores y la administración tienen seguridad razonable de que:

- Entienden que la duración en el tiempo durante el cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad.
- Los estados financieros publicados están siendo preparados confiablemente.
- Se está cumpliendo con las leyes y las regulaciones aplicables.

Puesto que el control interno es un proceso, su efectividad se mide a través del tiempo.

La determinación de cuándo un sistema particular de control interno es efectivo es un juicio resultante de evaluar si los cinco componentes se dan y funcionan efectivamente. Su funcionamiento efectivo proviene de la seguridad razonable mirando la consecución de una o más de las categorías establecidas. Así, tales componentes sirven de criterio para el control interno efectivo.

Si bien se pueden satisfacer los cinco criterios, ello no significa que cada componente pueda funcionar de manera idéntica, o en el mismo nivel, en entidades diferentes. Pueden existir algunos intercambios entre los componentes. Puesto que los controles pueden servir a una variedad de propósitos, esos controles en un componente, pueden ser aplicados en otros componentes. Adicionalmente, los controles pueden diferir en el grado en que manejan un riesgo particular, bien como controles complementarios, o con efectos limitados; pueden ser satisfactorios al mismo tiempo.

Esos componentes y criterios se aplican a un sistema de control interno total, o a una o más categorías de objetivos. Cuando se consideran cualquier categoría -controles sobre informes financieros, por ejemplo- se deben satisfacer todos los cinco criterios, en orden a concluir que el control interno sobre la información financiera es efectiva.

Cuando se quiera determinar si un sistema de control interno es efectivo. Debe reconocerse lo siguiente:

- Puesto que el control interno es una parte del proceso administrativo, los componentes se discuten en el contexto de lo que la administración está haciendo en la ejecución de un negocio. No todo lo que la administración hace, sin embargo, es un elemento de control interno. El establecimiento de objetivos, por ejemplo, que es una importante responsabilidad administrativa, es un pre-requisito para el control interno. De manera similar, muchas decisiones y acciones de la administración no representa control interno. La figura N° 3 presenta una lista de las acciones administrativas más comunes e indica cuáles se consideran componentes del control interno. (El significado de este listado tampoco es total y no representa una vía única para describir las actividades de la administración).
- Los principios discutidos se aplican a todas las entidades, independientemente del tamaño. Puesto que algunas entidades pequeñas y medianas pueden implementar de manera diferente los factores componentes con relación a las grandes, ellas calladamente pueden tener control interno efectivo.

Muestra 3	
El Control Interno y el Proceso Administrativo	
Actividades administrativas	Control Interno
Definición de objetivos, misión y valores de la entidad	
Planeación estratégica	✓
Establecimiento de factores del ambiente de control	✓
Definición de los objetivos por nivel de actividad	✓
Identificación y análisis de riesgos	✓
Administración de riesgos	✓
Dirección de las actividades de control	
Identificación, captura y comunicación de información	
Monitoreo	
Acciones correctivas.	

PROCESO DEL COSTO DE PRODUCTOS

Objetivos	Riesgos	Puntos a enfocar por acciones/actividades de control
1. Desarrollo de costos estandarizados de los productos, incluyendo los costos de cada etapa en el proceso de producción.	Información inadecuada incoherente.	Identificar la información necesaria para desarrollar la producción; asegurarse que los sistemas de información, suministran esa información en un tiempo establecido. Evaluar periódicamente el proceso de producción y estimar los costos relacionados con cada etapa del proceso.
	Proceso de producción no esté bien organizado.	Ver la sección de operaciones de este Manual de Referencia.
	Inhabilidad para identificar las etapas de producción.	Definir claramente y organizar cada etapa de producción apropiadamente documentada. Establecer un sistema para identificar las etapas de terminación; verificar periódicamente si el sistema funciona en forma apropiada.
2. Registrar los costos actuales completamente	Información no disponible e incoherente recordando los costos en los cuales se ha incurrido.	Numeración y contabilización para la secuencia numérica de los requisitos de los materiales y los componentes de las partes de cada asunto y devolver la producción;

		<p>investigar los códigos duplicados o extraviados.</p> <p>Reconciliar los registros de las labores de gastos indirectos de la nómina y gastos generales en los cuales se incurre; investigar diferencias.</p> <p>Numeración y contabilización por secuencia numérica de los reportes de producción u otros récords de producciones ya finalizadas y transferencias en el proceso de trabajo; reconciliar esos reportes a los registros; investigar las diferentes en los documentos.</p> <p>Revisar y repasar mensualmente las entradas.</p> <p>Mantener registros de los inventarios. Periódicamente hacer un balance de las materias primas; trabajar con el proceso y terminar los registros de los bienes.</p> <p>Contar periódicamente las materias primas, trabajar por medio del proceso y terminar los inventarios de los bienes y compararlos con los registros anteriores; investigar diferencias.</p> <p>Reconciliar los registros anteriores con el libro mayor general del control de cuentas y aprobar los ajustes por el personal encargado y por los responsables de mantener la relación de los registros o de salvaguardar los inventarios</p>
--	--	---

3. Determinar las variaciones de los costos estandarizados y su efecto en las ventas de inventario y costos.	Las variaciones son registradas y sistematizadas en forma incorrecta.	<p>Computar las variaciones para cada producto; verificar qué tan completo es y compararlo con las listas de productos y otros documentos.</p> <p>Verificar las variaciones por una nueva sistematización u otros métodos.</p> <p>Revisar el libro mayor u otros registros para asegurar que son registradas en forma correcta.</p>
--	---	---

1.3.5. ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO AL PLANEAR UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

El auditor deberá adquirir comprensión suficiente de cada uno de los tres elementos de la estructura de control interno de una entidad, para planear la auditoría de gestión de la misma. Esa comprensión deberá incluir conocimientos sobre el diseño de políticas, procedimientos y si la entidad los ha puesto en marcha. Al planear la auditoría de gestión tales conocimientos deberán emplearse para:

- Identificar los tipos de declaraciones incorrectas potenciales.
- Considerar los factores que afectan el riesgo de las declaraciones incorrectas importantes.
- Diseñar pruebas sustanciales.

Al obtener los conocimientos acerca de si se han puesto en marcha las políticas y los procedimientos, el auditor determina que la entidad los usa, por otra parte la efectividad operativa

trata de la manera en que se ha aplicado la política y el procedimiento, y la uniformidad de la aplicación.

1.3.6. Etapas del control de gestión

En la ejecución del Control de Gestión se establece la aplicación de diferentes metodologías complementarias, las cuales permiten la cuantificación de Análisis Financieros, Indicadores de Gestión y de Resultados, Excedente de productividad, Análisis Costo-Beneficio.

1.3.6.1. Etapa de Planeación

En esta etapa se busca obtener información general sobre la entidad en relación a su normatividad, antecedentes, organización, misión, objetivos, funciones, recursos y políticas generales, procedimientos operativos y diagnósticos o estudios existentes sobre la misma.

Así mismo se determinan los procedimientos a seguir para la ejecución del control de gestión como la cobertura, el periodo de análisis y la elaboración de los papeles de trabajo en los que se reclasificará la información financiera. Esta información permite apreciar las áreas críticas de la entidad, sirviendo de apoyo para la elaboración de las diferentes metodologías aplicables en el control de gestión, el cronograma de actividades, distribución del trabajo y el tiempo de ejecución.

1.3.6.2. Inducción y conocimiento de la entidad.

Con el fin de establecer el objeto social, funciones y contextos macroeconómicos de las entidades, se debe recopilar información, tanto de la Entidad como complementaria, mediante entrevistas, inspección ocular, consulta de archivos, recopilando la siguiente información:

- Normas de creación, modificaciones y reglamentación.
- Naturaleza jurídica
- Estructura organizacional
- Manuales de funcionamiento y procedimientos
- Normatividad interna y externa
- Objetivos
- Reglamentos internos
- Financiera (balance, estado de pérdidas y ganancias con sus respectivas notas y anexos)
- Técnica
- Estadística
- Plan de desarrollo con programas y subprogramas
- Plantas de personal discriminada en: número total de empleados operativos y administrativos, número de pensionados.
- Características y especificaciones en precios y cantidades de los bienes o servicios prestados.
- De acuerdo al tipo de actividad desarrollada por la entidad se solicita la información que considere necesarias: encuestas,

entrevistas, visitas, pruebas de recorrido, verificación de registros, cálculos y diseños (indicadores): información que debe ser reclasificada y analizada.

Informe de Gerencia, Control Interno y de Revisoría Fiscal.

1.3.6.3 Manejo de la información.

Una vez determinado el objeto social y funciones de la entidad, se procede a la reclasificación de la información financiera en los formatos bases y anexos.

El objeto de reclasificar la información financiera y establecer anexos, es disponer de información depurada, para lograr un mejor análisis en los diferentes rubros que componen los estados financieros (balance y estado de pérdida y ganancia), detectar áreas críticas.

Establecer tendencias y desviaciones. Dichos anexos sirven como herramientas en las metodologías.

En el desarrollo del control de gestión es importante aclarar el criterio de evaluación de las empresas públicas, el cual difiere sustancialmente frente a las empresas privadas, puesto que en estas últimas la razón principal es la búsqueda de utilidades, mientras que en el empresa pública influyen factores de diferentes índoles, que impiden analizarlas bajo la óptica del análisis financiero tradicional, como:

- Su función es social.

- Las políticas de gobierno inciden en su gestión, por medio de múltiples mecanismos directos e indirectos.
- Contablemente algunos rubros que para la empresa privada representan costos, para la pública corresponden a mecanismos de distribución del superávit (impuestos, transferencias, pago de intereses y donaciones).
- Parte de los ingresos registrados en los estados financieros no corresponden al producto del desarrollo de su objeto social, por lo tanto se excluyen como: los dividendos y participaciones en otras sociedades, ganancias de capital, transferencias presupuestales y utilidades en operaciones cambiarias.
- El capital de trabajo se evalúa en términos de costos de oportunidad.
- El denominador del indicador principal sólo tiene en cuenta los activos en operación.

1.3.6.4. Etapa de Ejecución

A la información recopilada y procesada, se le aplican las metodologías determinadas para la mediación de la Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad.

Eficiencia:

- Análisis financiero
- Examen de los costos

- Rentabilidad pública
- Índice de productividad

Economía:

- Indicadores de asignación de recursos
- Indicadores financieros
- Análisis de las variables del excedente público
- Evaluación económica.

Eficacia:

- Indicadores específicos
- Indicadores complementarios

Equidad:

- Valor agregado
- Distribución del excedente total
- Resultados de operación frente a los usuarios

1.3.7. Elaboración del Informe final

En el informe sobre control de gestión se plasman los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros mencionados, con el fin de entregar un dictamen de la gestión de la administración de un

periodo determinado.

El informe deberá contener:

- o Índice del contenido, identificando los capítulos y títulos de la información.
- o Introducción (finalidad del trabajo y referencia de los puntos tratados).
- o Reseña histórica de la Entidad (breve descripción de la entidad).
- o Análisis por capítulo (Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad).
- o Conclusiones.
- o Observaciones y recomendaciones

El concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros y los recursos utilizados para obtener los productos.

El control de gestión se aplicará mediante el análisis, estudio y evaluación de la información contable, financiera, legal, técnica, administrativa, estadística, propios de los diferentes procesos desarrollados por la entidad en el cumplimiento de su objetivo social; a través de instrumentos de evaluación como: indicadores de gestión, cuadros analíticos, análisis de: la

contratación administrativa, recurso humano y financiero, relación beneficio/costo, programas de auditoría, entre otros.

Uno de los objetivos del control de gestión es evaluar si las entidades están cumpliendo con el objetivo social para el cual fueron creadas e identificar el valor que estas le aportan a la sociedad en términos económicos y sociales.

Este manual analiza aspectos como: la misión, objetivos, políticas, controles financieros y operativos, formas de operar y aprovechamiento de recursos. Determina si el organigrama de la empresa o áreas es adecuado a sus necesidades y para el cumplimiento de los objetivos de la administración.

Evalúa si la rentabilidad es apropiada mediante los controles financieros y operativos. Analiza la preparación del presupuesto, el sistema de costo y los planes operativos. Determina la relación existente entre los resultados y pronósticos y evalúa las desviaciones.

Evalúa el grado de comprensión y aceptación de los procedimientos y su cumplimiento por parte del personal. Analiza las políticas y los procedimientos relativos al personal. Evalúa la causa de las bajas y la rotación del personal y el grado de satisfacción que manifiestan.

Las empresas industriales y comerciales deben partir de procedimientos cruciales para la ejecución de un programa y la producción de un bien o servicio, deben formular políticas

adecuadas a la misión, metas y objetivos y crear planes estratégicos apropiados, consistentes con los objetivos.

Tener por escrito la misión, los objetivos y las políticas con el fin de poderse evaluar. Preparar un presupuesto e incluir el sistemas de costos y los planes operativos. Elaborar procedimientos eficientes a bajo costo y adecuarlos a las políticas establecidas.

Capacitar al personal sobre los procedimientos y planes para una mayor aceptación y comprensión entre los empleados. Tener las políticas y los procedimientos relativos al personal por escrito para facilitar su difusión, aplicación y cumplimiento.

1.4. LOS COSTOS DE PRODUCCION EN LA INDUSTRIA TEXTIL

1.4.1. Definición de Costos de producción

Representa todas las operaciones realizadas desde la adquisición de la materia prima, hasta su transformación en artículo de consumo o de servicio, integrado por tres elementos o factores que a continuación se mencionan:

a) *Materia Prima*.- Es el elemento que se convierte en un artículo de consumo o de servicio.

A la materia prima, cuando se le puede identificar por su monto y/o tangibilidad en un artículo elaborado, se le conoce como *Materia Prima Directa*, excepto cuando su apreciación en el artículo producido se dificulta, o su valor no justifica un procedimiento laborioso y en ocasiones demasiado costoso, para precisarlo en éste.

b) *Sueldos y Salarios*.- Es el esfuerzo humano necesario para la transformación de la materia prima.

También se le conoce con los siguientes nombres: "Mano de obra", "Obra de Mano", "Sueldos y Salarios Devengados", "Trabajo", "Costo del Trabajo", "Labor", entre otros menos populares.

Cuando el costo de la "Obra de Mano" se puede precisar, en cuando a su monto, en la unidad producida, se le conoce con cualquiera de los nombres citados, pero agregándole la palabra "Directa (o)"

Se puede concluir que cuando es factible cuantificar los dos elementos anteriores en la unidad producida, son elementos directos del costo, precisamente porque su aplicación es específica a la unidad.

c) *Gastos Indirectos de Producción*.- Son los elementos necesarios, accesorios para la transformación de la materia prima, además de los "Sueldos y Salarios Directos", como son: el lugar donde se trabaja, el equipo, las herramientas, la luz y fuerza, etc.

También se le conoce con las siguientes denominaciones: "Gastos de Producción", "Gastos de Fabricación" (málamente, porque les falta la palabra "Indirectos"), "Gastos Indirectos", "Costos Indirectos", principalmente (a estos últimos tres conceptos les faltan las palabras específicas "de producción"). Por lo que el nombre correcto o completo es: "Gastos Indirectos de Producción o Fabricación".

Los tres elementos anteriores son importantes e indispensables para la elaboración de un artículo de consumo o de uso, y su

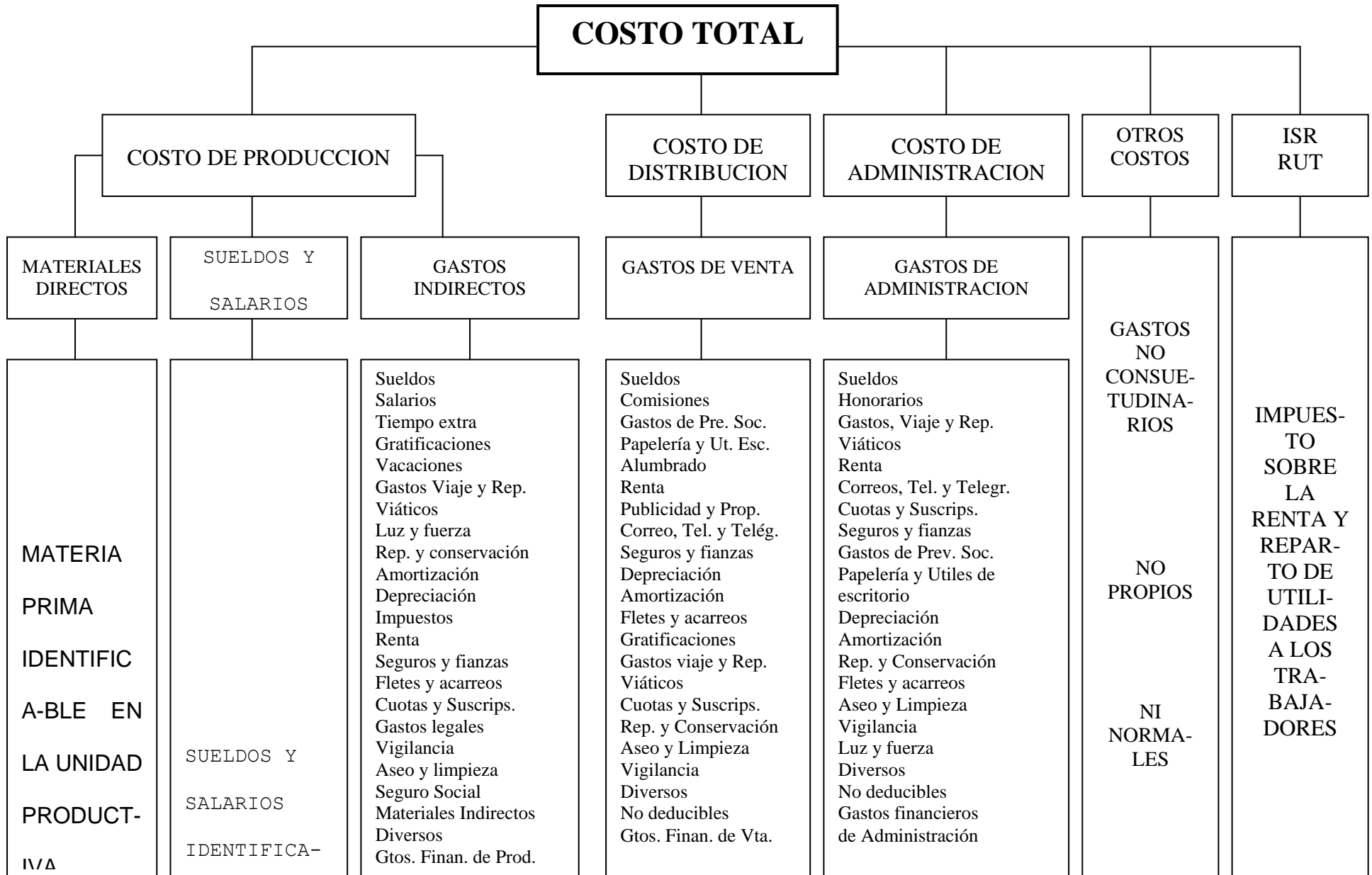
cuantificación se hace por medio del común denominador llamado moneda.

Por lo tanto el Costo de Producción, está formado por la materia prima directa, los sueldos y salarios directos, y los gastos indirectos de producción. (Que incluyen los gastos financieros de Producción).

- d) *Costo Primo.*- Es la suma de los elementos directos del costo, es decir el conjunto formado por la materia prima directa y por los sueldos y salarios directos, por lo que su nombre correcto es: Costo Directo.

- e) *Costo de Transformación o de Conversión.*- Está integrado por la adición de los sueldos y salarios directos, y los gastos indirectos de producción.

Es conveniente aclarar que no se debe confundir este Costo, con el Costo de Producción, ya que este último está formado por los tres elementos del costo (materia prima directa, labor directa, y gastos indirectos) y el Costo de Transformación, sólo por los dos finales ("Sueldos y Salarios Directos" y "Gastos indirectos de Producción"), que son los que integran la inversión para la metamorfosis del primero.



1.4.2. Proceso de acumulación de Costos.

Las facetas en la acumulación de costos son fundamentalmente tres:

- La selección del objetivo de costos, que es fundamentalmente una acción, algunos ejemplos son los productos, servicios, procesos, contratos, departamentos o divisiones, todos los cuales representan diversas acciones.
- La selección y acumulación de los costos, que se relacionen con el objetivo de costos.
- La selección de una base de asignación de costos, que es un medio sistemático de relacionar un determinado costo o grupo de costos con un objetivo de costos.

Al asignar los costos de un departamento a otro, la administración tiene que decidir si usar un solo grupo de costos o grupos múltiples de costos, si usar precios estándar o cantidades estándar o precios y cantidades reales o si usar el volumen presupuestado o el volumen real como la base de asignación para un determinado grupo de costos.

CAPITULO II

2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

2.1 Tipo de Estudio.

El tipo de estudio es explicativo, en el cual se establecen las relaciones entre las variables, haciendo una combinación del estudio bibliográfico y de campo.

La información se recolectó mediante la técnica de una encuesta, obteniendo resultados reales que permitan realizar un análisis cuantitativo para poder dar una conclusión de lo investigado.

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

2.2. Universo

La población para realizar la investigación de campo estuvo integrada por 163 empresas ubicadas en el área metropolitana de San Salvador dedicadas a la industria textil según datos oficiales de la Dirección General de Estadísticas y Censos.

El estudio se realizó en esta área geográfica por considerarse una de las más importantes del país.

2.3. Selección de la muestra.

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

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

2.3.1. Elementos de la muestra.

La muestra que se tomó basado en un método de muestreo probabilístico simple, el cual permite obtener resultados representativos de las unidades de auditoría interna de las empresas de la industria textil de la zona metropolitana de San Salvador.

Fórmula para cálculo de la muestra

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

donde:

"Z" = Es el nivel de confianza requerido para generalizar los resultados hacia toda la población.

"pq" = Se refieren a la variabilidad del fenómeno estudiado.
(Al aumentar la variabilidad, aumenta la muestra).

"E" = Indica la precisión con que se generalizaron los resultados.

"N" = Representa la población o universo.

"n" = Es la muestra seleccionada.

CALCULO DE LA MUESTRA PARA LAS EMPRESAS TEXTILES

Considerando que:

Z = Nivel de confianza será el 90% equivalente a 1.65 según la tabla de áreas bajo la curva normal tipificado.

P = Probabilidad de éxito es de 0.90

q = Probabilidad de fracaso es de 0.10

E = Error máximo admisible será de un 0.10

N = Universo serán 163 empresas del área metropolitana de San Salvador.

Cálculo:

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

$$n = \frac{(1.65)^2 (0.90) (0.10) (1.63)}{\left[(163-1) (0.10)^2 \right] + (1.65)^2 (0.90) (0.10)}$$

$$n = \frac{39.94}{1}$$

$$1.62 + 0.245025$$

$$n = \frac{39.95}{1.865025}$$

n = 21

 Empresas a encuestar.

2.4. Recopilación de la información.

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

2.4.1. Investigación Bibliográfica.

Se realizó con el objeto de sustentar de una manera sistemática y descriptiva los aspectos relacionados con la aplicación de la auditoria de gestión al area de costos. Consultando información de libros, trabajos de graduación, exploración a través de internet y toda documentación relacionada con el marco teórico del tema en estudio.

2.4.2. Investigación de campo.

Se llevó a cabo a través de cuestionarios prediseñados que contenían una serie de preguntas estudiadas y revisadas que

permitieron obtener la información necesaria que sustente la problemática planteada.

2.5. Tabulación de datos recolectados.

La información se obtuvo a través de cuestionarios y se procedió a tabular en cuadros estadísticos, auxiliándose de una hoja electrónica del Software Microsoft Office Excell 2000, la cual facilitó el análisis de los datos recolectados para poder emitir conclusiones y recomendaciones que le den solución a la problemática planteada.

2.6. Análisis e interpretación de la información.

Es importante mencionar que el cuestionario utilizado consta de 16 preguntas cuyas respuestas han sido agrupadas y clasificadas a través del conteo de las alternativas, realizando un estudio por cada pregunta del cuestionario; plasmando los resultados sobre la aplicación de los lineamientos para desarrollar la auditoria de gestión, estableciéndose porcentajes de participación con el fin de facilitar la presentación y análisis de las mismas.

Todas las preguntas del cuestionario fueron diseñadas para obtener información acerca de la aplicación de procedimientos de auditoria de gestión en el area de costos.

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

3. DIAGNOSTICO DE LAS INVESTIGACIONES DE CAMPO

Como resultado de la investigación de campo realizada se logró determinar la falta de aplicación de auditoría de gestión al área de producción por parte de los auditores internos de la industria textil.

3.1. Aplicación de Auditoría de Gestión al área de producción.

Es un examen y análisis de procedimientos, políticas y programas; para el logro de objetivos y metas establecidos en el departamento de producción, lo que conlleva a la empresa a obtener una mejor rentabilidad.

Sin embargo los resultados obtenidos en la evaluación a los departamentos de auditoría interna de las empresas industriales se identifican los siguientes aspectos:

- El número de personas que conforman el departamento de auditoría no es suficiente, por lo que en su mayoría no realizan auditoría de gestión al área de producción.

- El personal de auditoría no es debidamente capacitado en las áreas de producción, presupuestos, programas, metas administrativas y gestión gerencial.

- No cuentan con un manual de procedimientos para la aplicación de auditoría de gestión, al área de producción.

El departamento de producción de la industria textil debe tener definido la visión, misión, objetivos y metas, los cuales deben ser alcanzables y encaminados al logro de la eficiencia, eficacia y economía.

Los resultados obtenidos en la evaluación, reflejan que el 81% (Cuadro No.6) de las empresas encuestadas, en su mayoría no tienen definidos la visión, misión, objetivos y metas, afectando los propósitos futuros a alcanzar.

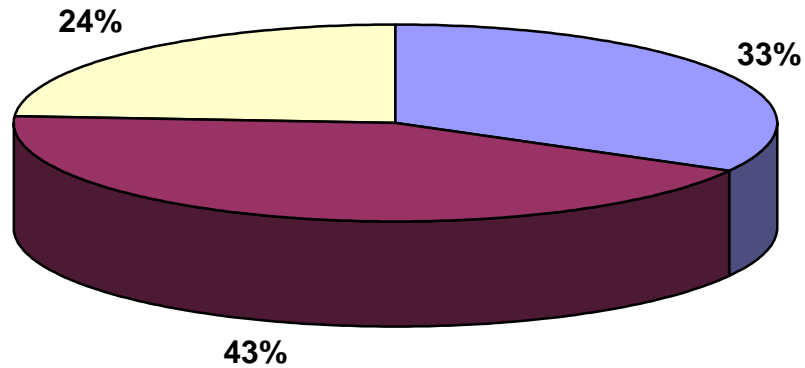
3.2. Análisis de la investigación de campo.

PREGUNTA No. 1: ¿Cuántos empleados tiene el departamento de Auditoría?

Objetivo: Determinar si el departamento de auditoria cuentan con el número de empleados suficientes para desarrollar en forma adecuada la auditoria de gestión.

CUADRO No. 1

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	Una persona	7	33
2	Dos personas	9	43
3	Más de tres personas	5	24
Totales		21	100



ANÁLISIS:

De las 21 empresas industriales encuestadas se constató que el 43% de estas, los departamentos de auditoría los tienen conformados con dos personas, el 33% lo conforman solamente uno y únicamente el 24% está conformado por más de tres personas, lo que indica que éstos no cuentan con el número de personas suficientes para desarrollar y poner mayor atención en la auditoría de gestión del área de producción ya que esta requiere que aspectos cualitativos y cuantitativos sean evaluados.

PREGUNTA No. 2: ¿En qué áreas es capacitado el personal de auditoría?

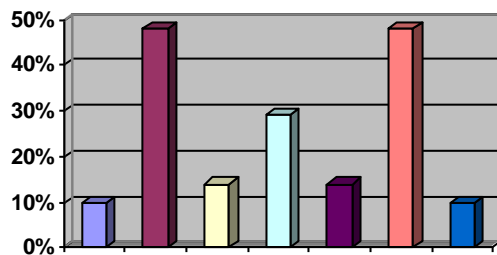
Objetivo: Identificar las debilidades y fortalezas del personal de auditoría en cuanto al conocimiento técnico y actualización de los mismos.

CUADRO No. 2

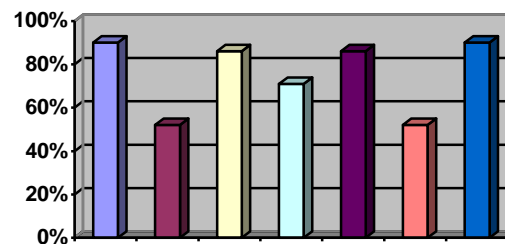
No.	ALTERNATIVA	CAPACITAN	NO CAPACITAN

		<i>FREC</i>	%	<i>FREC.</i>	%
1	Producción	2	10	19	90
2	Políticas y procedimientos internos	10	48	11	52
3	Presupuestos, programas y metas administrativas	3	14	18	86
4	Aspectos legales	6	29	15	71
5	Manejo de inventarios	3	14	18	86
6	Aspectos contables y de auditoría	10	48	11	52
7	Gestión gerencial.	2	10	19	90
Total		36	100	111	100

Capacitan



No Capacitan



ANÁLISIS:

De acuerdo a los resultados obtenidos en el área de producción y de gestión gerencial (10%) son las áreas de menor capacitación al personal personal de auditoria, lo que se convierte en una debilidad para poder juzgar con criterio profesional el desarrollo en la planta de producción conllevando a no detectar y corregir oportunamente los factores negativos que afectan a dicha planta. De igual manera cuando el personal de auditoría no es

capacitado en el área de gestión gerencial este no es capaz de juzgar en forma constructiva las políticas y disposiciones emanadas de la gerencia o Consejo Directivo, tampoco puede dar recomendaciones a la gerencia para que ésta corrija la manera de pensar o actuar respecto a la estructura de control interno.

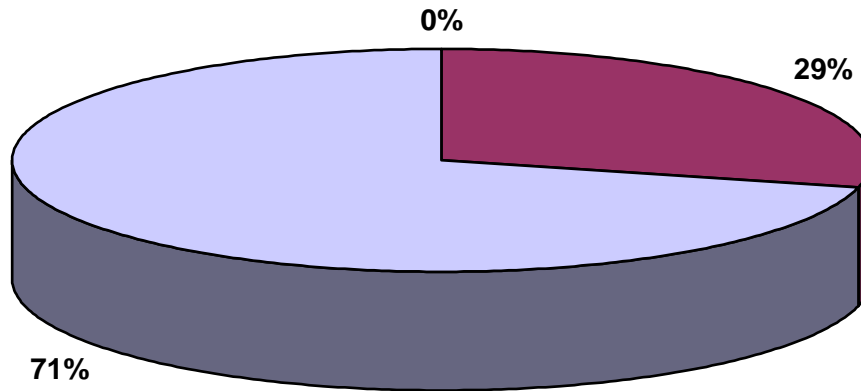
De igual forma el personal de auditoría no es debidamente capacitado en el área de presupuestos y de manejo de inventario (14%), lo que no permite al auditor aplicar procedimientos de control interno adecuados, para evitar pérdidas y desperdicios que obstaculicen el logro de los objetivos de la empresa.

PREGUNTA No. 3: ¿Qué métodos de valuación de inventarios utiliza la empresa?

Objetivo: Determinar si el método de valuación de inventarios que utiliza la empresa le permite evitar pérdidas por deterioro o uso inoportuno de los mismos.

CUADRO No. 3

<i>No.</i>	<i>ALTERNATIVA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>%</i>
1	PEPS	0	0
2	UEPS	6	29
3	Costo Promedio	15	71
Totales		21	100



ANÁLISIS:

Del total de las empresas encuestadas el 71% utiliza el método de costo promedio y el 29% el método de Últimas Entradas Primeras Salidas, los cuales son los más adecuados para este tipo de empresas, estos métodos les permiten conocer las existencias actuales a una fecha dada en forma inmediata y descargar de sus inventarios de acuerdo al orden de ingreso y que estos están valuados a los costos más antiguos evitando de esta manera las sobrevaluación o subvaluación en las existencias, obsolescencia y pérdidas por el manejo inadecuado de los mismos, esto da un aporte importante en la gestión de la empresa.

PREGUNTA No. 4: ¿Si en el área de costos aplican auditoría de gestión, detalle los procedimientos que aplican?.

Objetivo: Verificar si los auditores de las empresas industriales, aplican procedimientos de auditoría de gestión.

Entre los procedimientos que los auditores encuestados aplican son rutinarios y enfocados a meras revisiones como son:

- Revisión real diaria de inventarios físicos

- Revisión de estilos a producir por temporadas
- Revisión de precios por estilos.
- Revisión de programas de producción por temporada.
- Supervisión constante del trabajo de operarios.

Los procedimientos aplicados por los auditores encuestados , para la realización de la auditoría de gestión, no son los adecuados ya que no consideran aspectos como:

- Verificar si la misión y visión de la empresa son reales y alcanzables.
- Monitoreo constante del plan anual de metas y objetivos.
- Seguimiento al no cumplimiento de metas y objetivos por período.
- Seguimiento a las cifras presupuestarias de producción.
- Evaluación de los excesos en desperdicios de materia prima y materiales.
- Verificación de rendimiento horas hombre y por máquina.

Estos procedimientos son los mínimos a verificar en una auditoría de gestión del departamento de producción.

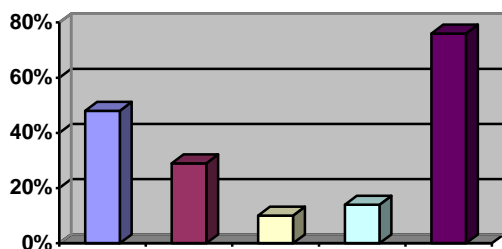
PREGUNTA No. 5: ¿Qué elementos de la auditoría de gestión se consideran para la ejecución de la auditoría?

Objetivo: Determinar qué elementos de la auditoría de gestión consideran los auditores al momento de ejecutar la auditoría.

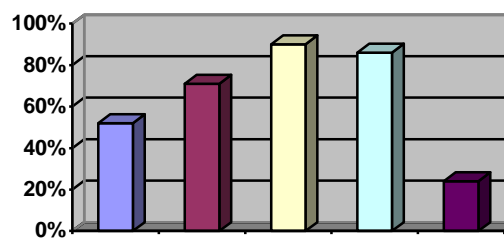
CUADRO No.4

No.	ALTERNATIVA	Empresas que consideran		Empresas que No Consideran	
		FREC	%	FREC	%
1	Establecimientos de objetivos y metas.	10	48	11	52
2	Planeación y organización	6	29	15	71
3	Control	2	10	19	90
4	Supervisión / Asesoría	3	14	18	86
5	Informes y Evaluación	16	76	5	24
Totales					

Empresas que consideran



Empresas que no consideran

**ANÁLISIS:**

El 48% de las empresas establecen las metas y objetivos lo que significa que definen claramente lo que persigue la auditoría de gestión y el 52% no establece objetivos ni metas, no saben hacia donde van.

Únicamente el 29% de los auditores planea y organiza la ejecución de la auditoría y el 71% lo hace en forma empírica, corriéndose el riesgo de no obtener resultados positivas.

El 10% de los auditores ejercen control, esto se debe al poco personal que tienen los departamentos y muchas veces le toca al auditor titular ejecutar toda la auditoría, lo cual representan el 90%.

El 14% de los auditores es supervisado y recibe auditoría debido a que es muy poco personal en los departamentos de auditoría lo que no permite desarrollar un trabajo con calidad. El que no recibe supervisión y asesoría es el 86%.

Independientemente de la forma en que se ejecute la auditoría el 76% de los auditores informan a la gerencia general y el 24% no lo hace.

PREGUNTA No. 6: Detalle los aspectos que consideran al momento de planear la auditoría de gestión en el área de producción.

Objetivo: Determinar si en la primera fase de la auditoría de gestión se consideran los aspectos más importantes.

ANÁLISIS:

Los resultados de las encuestas revelan que en la planeación los auditores internos consideran los elementos como si fuera una auditoría de cifras contables al departamento de producción, pero no hay aspectos meramente de auditoría de gestión como son:

- Objetivos de la auditoría.
- Visión y misión del departamento de producción.
- Estructura del departamento productivo.
- Aspectos técnicos y legales que imperan en el departamento.
- Objetivos de la gestión.
- Metas y políticas de la gestión.
- Evaluación de los componentes del control interno de gestión.
- El ambiente de control.
- Valoración del riesgo,
- Actividades de control.
- Vigilancia y supervisión.
- Alcance de la auditoría.
- Programas de auditoría de gestión.

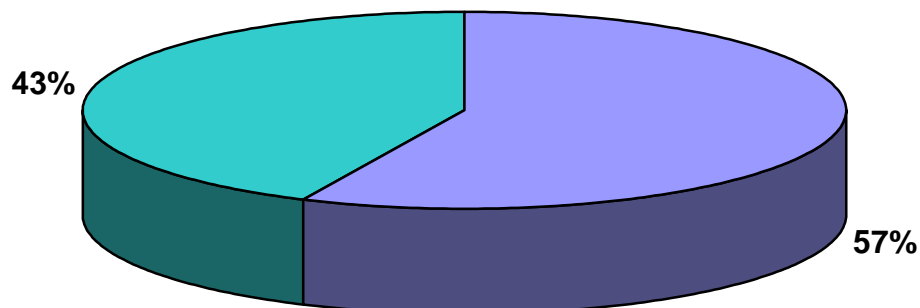
Al no considerar estos aspectos en el enfoque de la auditoría de gestión, lo que denotan es un desconocimiento del personal de auditoría interna.

PREGUNTA No. 7: ¿Se documentan los procedimientos aplicados mediante papeles de trabajo en la auditoría de gestión?

Objetivo: Determinar si los auditores internos evidencian el trabajo desarrollado en la auditoría de gestión mediante papeles de trabajo.

CUADRO No. 5

<i>No.</i>	<i>ALTERNATIVA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>%</i>
1	Si	12	57
2	No	9	43
Totales		21	100



ANÁLISIS:

Del total de empresas encuestadas el 57% documenta sus procedimientos de auditoría de gestión aplicados y el 43% no los documenta, este último representan un riesgo para el auditor ya que los papeles de trabajo representan la evidencia suficiente y competente que gobierna en las auditorías además le pueden servir de apoyo para defender un caso ante los tribunales de sentencia, a parte de ser la base del informe formulado por el auditor, por lo que es necesario crear conciencia en estos auditores sobre la necesidad de preparar papeles de trabajo.

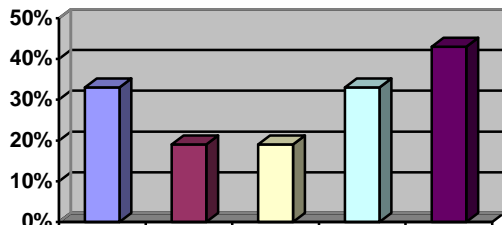
PREGUNTA No. 8: ¿En el área de producción se encuentran definidos los siguientes aspectos?

Objetivo: Verificar que los departamentos de producción tienen bien definidos los aspectos de gestión.

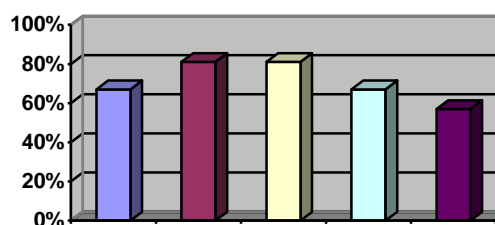
CUADRO No. 6

No.	ALTERNATIVA	DEFINIDOS		NO DEFINIDOS	
		FREC	%	FREC.	%
1	Metas	7	33	14	67
2	Misión	4	19	17	81
3	Visión	4	19	17	81
4	Objetivos	7	33	14	67
5	Todas las anteriores	9	43	12	57
Totales					

Definidos



No Definidos

**ANÁLISIS:**

Del total de empresas encuestadas el 33% tiene definidas las metas en el departamento de producción y el 67% no las tienen lo que indica que estas últimas producen a lo que da el tiempo sin interesarse por la eficiencia.

La misión la tienen definida el 19% y el 81% no lo tiene definido lo que indica que estos departamentos no tienen propósitos futuros de alcanzar, no tienen modelos creados y por lo tanto no están interesados en superarse.

La visión únicamente la tienen definida también el 19%. El otro 81% no la tiene, este comportamiento es intrínseco con la misión y por lo tanto si no tienen visión, tampoco tienen misión, que

representa los pasos a corto plazo que le permitirán alcanzar al largo plazo la misión.

El 33% tiene definido los objetivos que son los que marcan el camino del departamento productivo el 67% no la tiene o sea que producen por producir sin importar si producen de menos o de más.

Y por último tenemos las empresas que si tienen definidos todos los elementos, que de la muestra examinada solo es el 43% y la diferencia de 57% no los tienen, lo que indica que se encuentran en una situación crítica como para calificarlos como un departamento en un alto grado de desempeño.

PREGUNTA No. 9: ¿Qué procedimientos aplican para evaluar los objetivos y metas del área de producción?

Objetivo: Determinar si los objetivos y metas del departamento de producción son alcanzables y encaminan a obtener una buena gestión.

ANÁLISIS:

De la muestra examinada se verificó que los procedimientos que los auditores internos aplican para evaluar los objetivos y metas del área de producción son los siguientes:

- Verifican que los empleados de la planta alcanzan las metas diarias de producción.

- Que la materia prima suministrada cumple con los estándares de calidad.
- Que el rendimiento de las maquinarias sea óptimo y oportuno.
- Se aseguran que los pedidos por el departamento de ventas se están cumpliendo oportunamente.

Todos estos procedimientos necesitan ser más allá que una simple operatividad, por lo que deben aplicar otros procedimientos como son:

- Determinar si la distribución y localización de la maquinaria es adecuada de manera que esta evite pérdida de tiempo por atrasos en la entrega de un proceso a otro.
- Verificar que la iluminación de la planta de producción es adecuada para evitar accidentes laborales o no detección de fallas en la producción.
- Verificar constantemente que los empleados cuentan con el equipo de trabajo necesario para desempeñar adecuadamente sus funciones.
- Verificar constantemente que los empleados de la planta se encuentren incentivados reconociéndoles el esfuerzo, mediante horas extras, bonos, etc. de manera que estos den un buen rendimiento.
- Verificar que las metas y objetivos son alcanzables y están basados en el presupuesto de producción y revisar si debe

aumentarse o disminuirse el nivel de producción bajo los estándares de calidad establecidos.

- Verificar que dentro de los objetivos y metas se tenga establecido la reducción al máximo de mermas, averías, pérdida de materia prima y producción de mala calidad.

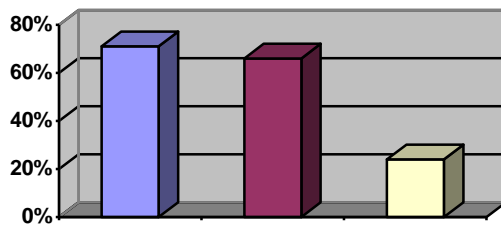
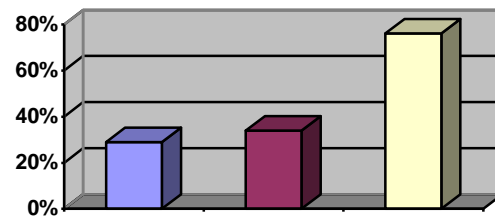
- Verificar que la filosofía gerencial del departamento de producción sea positiva respecto a los controles establecidos.

PREGUNTA No. 10: ¿Qué procedimientos de control aplican en cada fase del proceso productivo?

Objetivo: Determinar si los controles o filtros establecidos por la dirección son capaces de detectar y corregir oportunamente errores o irregularidades en el proceso productivo.

CUADRO No. 7

<i>No.</i>	<i>ALTERNATIVA</i>	<i>APLICAN</i>		<i>NO APLICAN</i>	
		<i>FREC</i>	<i>%</i>	<i>FREC.</i>	<i>%</i>
1	Segregación de funciones	15	71	6	29
2	Control de requisiciones de materia prima.	14	66	7	34
3	Control de entrega de productos en proceso.	5	24	16	76
Totales					

Aplican**No Aplican****ANÁLISIS:**

Bajo la óptica de gestión se busca evitar pérdida a la empresa estableciendo los mecanismos para ello, la segregación de funciones es una efectiva medida de control interno que puede evitar irregularidades siempre que esta sea rotativa en funciones y puestos y pueda evitarse la colusión entre las personas, esta medida es aplicada por el 71% de las empresas encuestadas.

Con el control de requisiciones de materia prima se busca que la materia prima sea entregada a la planta de producción en tiempo, cantidad y calidad, esta medida es apoyada por el 66% de las empresas encuestadas.

La medida de control de entrega de productos en proceso es aplicada únicamente por el 24% de las empresas encuestadas, y esta medida es importante aplicarla para determinar el rendimiento eficiente en cada fase del proceso productivo, de igual manera sirve para determinar responsabilidades por pérdidas, averías o daños en cada fase del proceso productivo. Por lo que se recomienda a las empresas aplicarlo y reconocerlo por su importancia.

PREGUNTA No. 11: ¿Qué parámetros utilizan para efectuar las compras de materia prima?

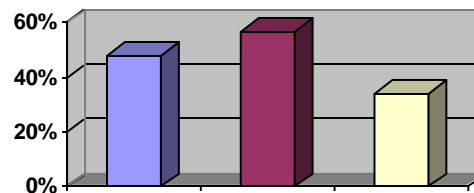
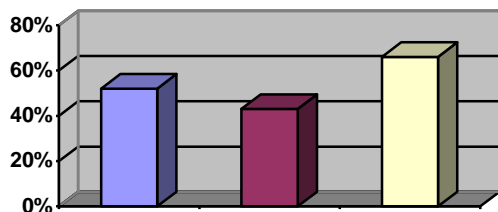
Objetivo: Identificar cuales son los parámetros que las empresas industriales utilizan para abastecer de materia prima a la planta de producción.

CUADRO No. 8

<i>No.</i>	<i>ALTERNATIVA</i>	<i>UTILIZAN</i>		<i>NO UTILIZAN</i>	
		<i>FREC</i>	<i>%</i>	<i>FREC.</i>	<i>%</i>
1	Menor precio	11	52	10	48
2	Buena calidad	9	43	12	57
3	Tiempo de entrega	14	66	7	34
Totales					

Utilizan

No Utilizan



ANÁLISIS:

Los administradores de las empresas industriales tienen que tener definidos parámetros de compra que les permita obtener un mayor rendimiento como es precio calidad y tiempo de entrega, con estos tres parámetros juegan para obtener un mayor rendimiento, para el caso el 52% de las empresas encuestadas toman como parámetro para comprar el menor precio, pero esto es delicado porque tiene

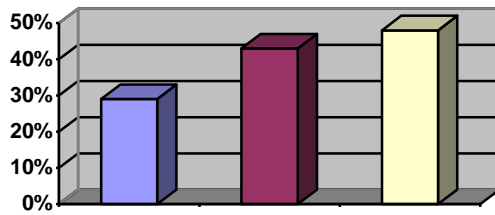
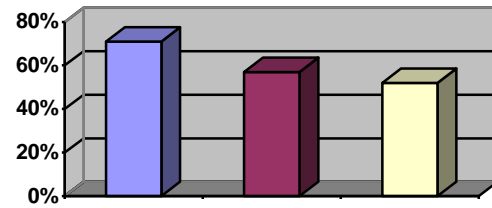
que conjugarse simultáneamente con la calidad para el caso el 43% considera este parámetro; ya que puede ser menor precio pero mala calidad y el otro parámetro es el tiempo de entrega para el caso lo apoya el 66%. La compra puede ser de buena calidad a buen precio pero la empresa proveedora no tiene la capacidad de entregar en tiempo el requerimiento. Ante esta situación tienen que dársele mayor importancia al tiempo de entrega por las pérdidas económicas que pueda tener la empresa por no tener oportunamente la materia prima.

PREGUNTA No. 12: ¿Qué parámetros consideran para determinar el nivel de producción?

Objetivo: Determinar si las empresas industriales están utilizando herramientas administrativas para determinar el nivel a producir.

CUADRO No. 9

<i>No.</i>	<i>ALTERNATIVA</i>	<i>CONSIDERAN</i>		<i>NO CONSIDERAN</i>	
		<i>FREC.</i>	<i>%</i>	<i>FREC.</i>	<i>%</i>
1	Presupuesto de ventas	6	29	15	71
2	Presupuesto de producciones.	9	43	12	57
3	Por demanda de mercado.	10	48	11	52
Totales					

Consideran**No consideran****ANÁLISIS:**

Hoy en día las empresas bien organizadas utilizan herramientas administrativas como son los presupuestos y otro instrumento que les permita conocer en forma anticipada; qué producir, cuánto producir, cómo producir y en qué momento producir. Con la utilización de dichos instrumentos las empresas evitan producir en exceso lo que conlleva a no saturar las bodegas de producto terminado o a perder clientes importantes por no tener la producción en tiempo. Los resultados de las encuestas indican que las empresas en estudio sólo el 29% utiliza el presupuesto de ventas, un 43% toma como parámetro el presupuesto de producción y un 48% produce de acuerdo a lo que la demanda el mercado.

PREGUNTA No. 13: ¿Qué políticas utilizan para regular el stock de inventarios?

Objetivo: Verificar las políticas que utilizan las empresas industriales para regular el stock de inventarios.

ANÁLISIS:

Las empresas industriales por lo general manejan tres tipos de inventarios los cuales son: Inventarios de materias primas, inventarios de productos en proceso e inventario de productos terminados, para cada uno de ellos se deben tener políticas definidas para manejar el stock de inventarios con el objeto de evitar posibles pérdidas por deterioro o pérdida de valor por obsolescencia (o paso de modas para el caso) paso de las ventas estacionales, o productos de lento movimiento, todo esto genera exceso o defecto en los almacenes o bodegas.

Para el caso, las empresas en estudio, la política generalizada que utilizan son los máximos y mínimos, esta política evita las producciones en exceso o evitar quedarse sin existencia, pero no permite detectar o depurar la ocupación de bodega por productos obsoletos o deteriorados lo cual se evita retirando o eliminando estas líneas de producción.

PREGUNTA No. 14: ¿Qué políticas de control utilizan para garantiza que los costos sean aplicados y distribuidos en los productos en forma adecuada?

Objetivo: Verificar las políticas que utilizan las empresas para distribuir los costos en la producción.

ANÁLISIS:

Las empresas encuestadas manifiestan que las políticas que utilizan son las siguientes:

- Aplican los costos a cada orden de producción en cuanto a materia prima, mano de obra directa, mano de obra indirecta y los respectivos gastos indirectos de fabricación.
- Elaboran una hoja de costos por productos y por línea.
- Los costos son determinados de acuerdo al método de valuación adoptado.

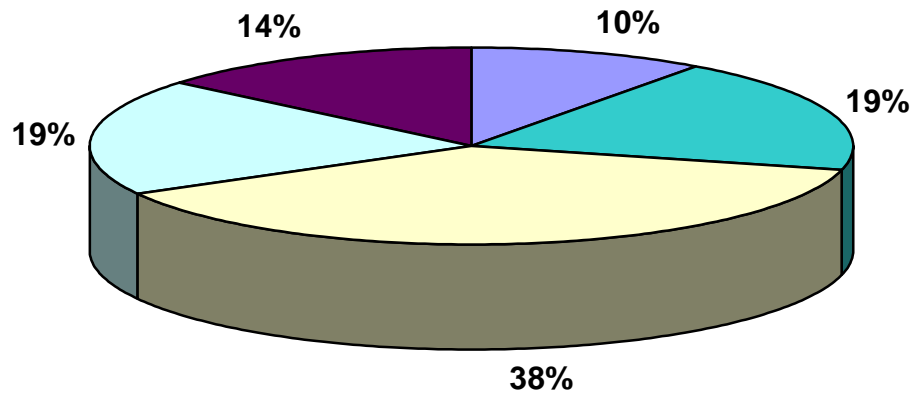
Cada una de estas políticas que aplican las empresas son adecuadas siempre y cuando el costo asignado a cada producto no exceda del valor de mercado, el que sea menor.

PREGUNTA No. 15: ¿Con qué frecuencia son revisados los presupuestos de producción?

Objetivo: Determinar el grado de oportunidad con que los presupuestos de producción son revisados por las empresas industriales.

CUADRO No. 10

<i>No.</i>	<i>ALTERNATIVA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>%</i>
1	Cada 15 días	2	10
2	De uno a tres meses	4	19
3	De tres a seis meses	8	38
4	Cada año	4	19
5	No se revisan.	3	14
Totales		21	100



ANÁLISIS:

Tal como se muestra en la tabla anterior los presupuestos de estas empresas industriales no son revisados oportunamente (ya que solo 6 empresas revisan en menos de tres meses), lo cual no permite corregir las diferencias resultante que puedan existir respecto a la realidad, esta situación también no permite tomar acciones correctivas para superar dichas diferencias o revisar los presupuestos para determinar si estos fueron formulados adecuadamente.

El éxito de la gestión de empresas que utilizan el presupuesto como herramienta administrativa es que este los hace más eficientes y económicas las operaciones que realizan.

Los presupuestos minimizan producciones en exceso, ahorrar recursos, evitar desperdicios y obtener un mayor rendimiento.

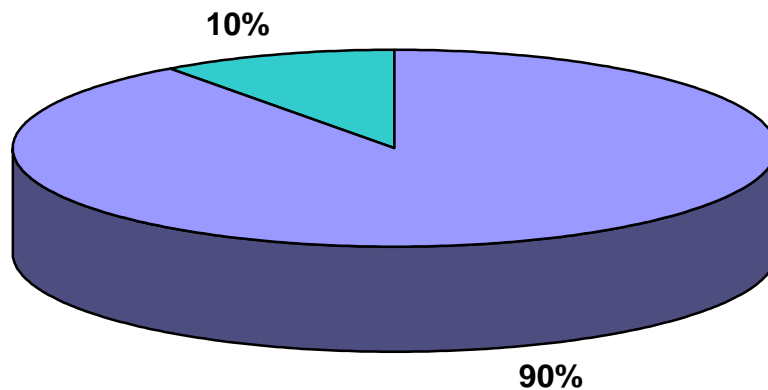
PREGUNTA No. 16: ¿Considera necesario la elaboración de un documento que facilite la ejecución de la

auditoría de gestión en el área de producción?

Objetivo: Obtener el sentir y pensar de los auditores encuestados, sobre la necesidad de elaborar un documento que les sirva de base para la ejecución de la auditoría de gestión en el área de producción.

CUADRO No. 11

<i>No.</i>	<i>ALTERNATIVA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>%</i>
1	Si	19	90
2	No	2	10
Totales		21	100



ANÁLISIS:

Si bien es cierto los auditores encuestados de las empresas en estudio tienen nociones de lo que es desarrollar una auditoría de gestión en el área de producción, el 90% manifiestan que si es necesario tener un documento que oriente a considerar los

procedimientos elementales en la ejecución de la auditoría, debido a que el área de producción por llevar el costeo intrínseco se convierte en un área muy compleja de evaluar por sus muchos componentes que la integran.

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DE GESTION EN LOS COSTOS DE PRODUCCION DE LA INDUSTRIA TEXTIL.

De una manera generalizada es necesario conocer cuales son las etapas que comprende una auditoría de gestión, las cuales se presentan en el siguiente esquema.

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR.-

Objetivos

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

Actividades:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.

Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión de la entidad sobre:

- a) La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
 - b) La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa: Que y como produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción: proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.
 - c) La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
 - d) De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

5. Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

FASE II.- PLANIFICACIÓN

Objetivos

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsable, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la

Entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Actividades:

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

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.

2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de "Ejecución"; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinaran la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son: a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades); b) De Control (procedimientos de control y

auditoría que no prevenga o detecte); y c) De Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos).

Los resultados obtenidos servirán para: a) Planificar la auditoría de gestión; b) Preparar un informe sobre el control interno.

3. A base de las fase 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación que contendrá:

- Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 "E" (Economía, Eficiencia y Eficacia), por cada proyecto a actividad a examinarse.

Resultados de esta fase:

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

FASE III: EJECUCION.-

Objetivos

En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Actividades:

Las tareas de esta fase son:

1) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas

de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de:

Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.

Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializados, entidades similares, organismos internacionales y otros.

2) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.

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

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

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

Resultados de esta fase

~.Papeles de trabajo

~.Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

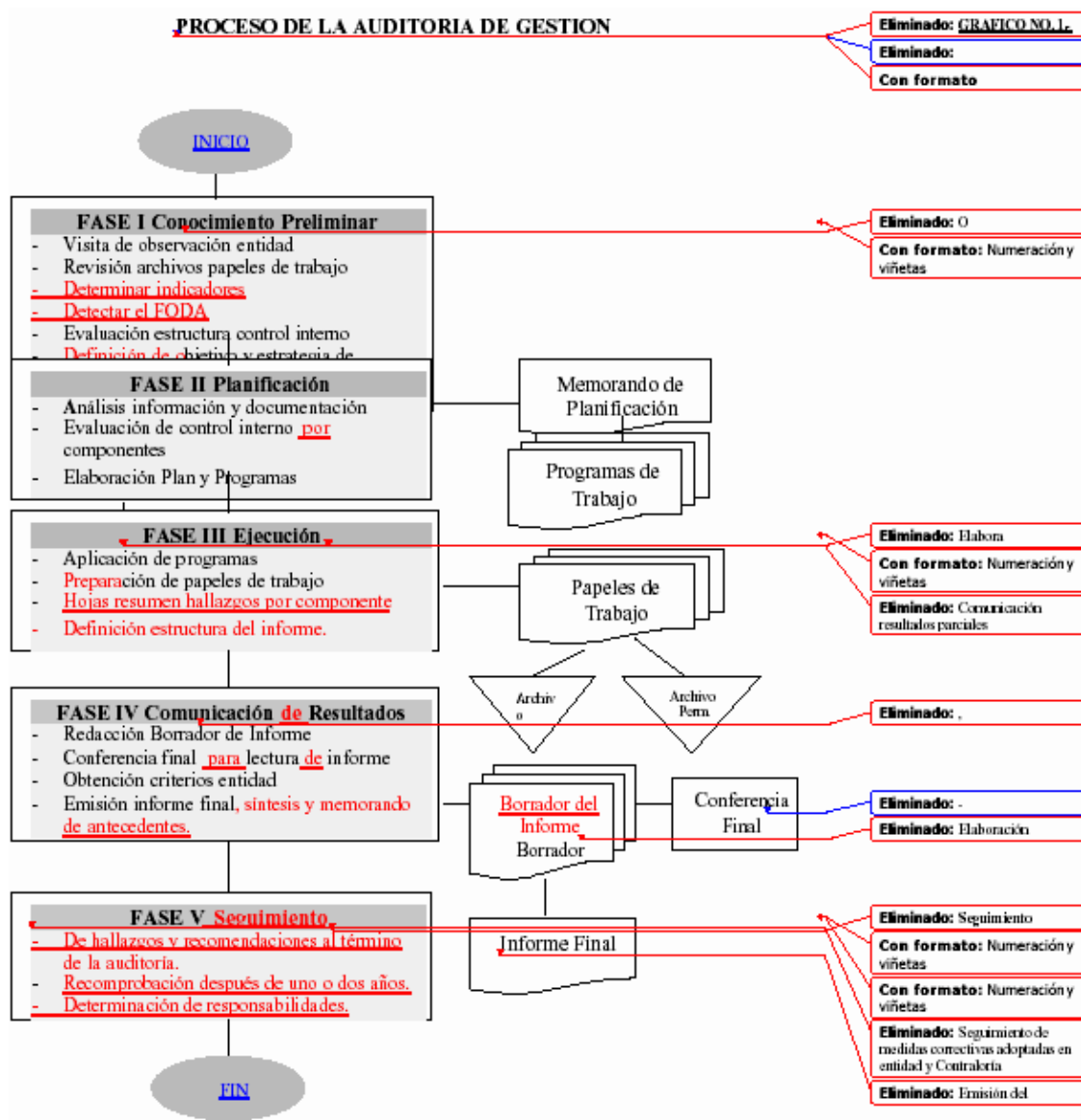
FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

PASO Y DESCRIPCION

1. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el borrador del informe, síntesis y memorando de antecedentes.
2. Subdirector revisa el borrador de informe.
3. Director revisa informe y autoriza realización de conferencia final
4. Jefe de Equipo convoca a involucrados a la lectura de borrador de informe.
5. Equipo multidisciplinario realiza conferencia final con funcionarios y relacionados.
6. Supervisor y Jefe de Equipo receptan puntos de vista y documentación de funcionarios y terceros relacionados.

7. Supervisor y Jefe de Equipo redactan el informe final, síntesis y memorando antecedentes.
8. Subdirector revisa el informe, síntesis y memorando de antecedentes.
9. Director de Auditoría previa revisión suscribe el informe.
10. La Dirección de Planificación y Evaluación Institucional realiza control de calidad del informe, síntesis y memo de antecedentes.
11. Contralor o Subcontralor aprueban el informe.
12. Director de Auditoría remite el informe a la entidad auditada; y el informe, síntesis y memorando de antecedentes a la Dirección de Responsabilidades.

ESQUEMA DEL PROCESO DE AUDITORIA DE GESTION



4.2. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE GESTION DEL AREA DE PRODUCCION.

Area: Producción		Ref. _____			
Preparado por: _____		Fecha _____			
Período auditado: _____		Revisado _____			
No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe definida la visión y misión en el área de producción?				
2	¿Existe segregación de funciones en cuanto a la autorización, registro, manejo y custodia de la materia prima, mano de obra y gastos de fabricación del producto?				
3	¿Existe una adecuada programación de la producción de acuerdo a las ordenes de pedidos de los clientes?				
4	¿Existe un manual sobre las políticas y procedimientos bien definidas para el área de producción?				
5	¿Cuenta la entidad con un adecuado programa de mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipo de producción?				
6	¿Se realizan análisis comparativos en base a estadísticas de producción con experiencias de años anteriores para la asignación de costos de producción en los presupuestos?				
7	¿Se tiene un control sobre los desperdicios, en cada etapa del proceso productivo?				
8	¿El local donde se almacena la materia prima es el adecuado para el proceso productivo?				
9	¿Tiene la planta de producción definida las secciones que la integra, sus límites y grados de supervisión?				
10	¿Existe una política que regule el Stock de inventarios en la bodega de materia prima y productos terminados.?				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE GESTION DEL AREA DE PRODUCCION.

Area: Producción		Ref. _____			
Preparado por: _____		Fecha _____			
Período auditado: _____		Revisado _____			
No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
11	¿La distribución de la planta esta acorde con los procesos productivos que se ejecutan?				
12	¿Se tienen diseñados los procesos que deberán seguirse para cada producto, aclarando el tipo de máquina y herramientas que deberá utilizarse para cada caso?				
13	¿Se cuenta con diagramas, hombre – máquina de manera que permitan balancear en forma optima el trabajo combinado del hombre con su máquina?				
14	¿Se cumplen con las ordenes de producción en el tiempo establecido?				

4.3. PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTION PARA EL AREA DE PRODUCCION

No	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
1	Obtenga un conocimiento previo sobre políticas y procedimientos de control interno del área de producción.		
2	Obtenga un conocimiento del responsable del área productiva sobre la filosofía gerencial respecto a los controles.		
3	Efectúe visita a las instalaciones para observar el desarrollo de las actividades y operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto.		
4	Revise los manuales de producción y obtenga un entendimiento del proceso productivo y de cada una de sus fases.		
5	Determine si para el departamento de producción se encuentran definidos: La misión, la visión, metas y objetivos y determine: <ul style="list-style-type: none"> a) Que sean reales y alcanzables. b) Que se hayan definido y comprendido al personal. c) Que sean claros y comprensibles. 		
6	Después de conocer el proceso productivo determine y describa: <ul style="list-style-type: none"> a) Qué y cómo produce. b) Modalidad y puntos de comercialización. c) Sus principales plantas de fabricación. d) Tecnología que utiliza. e) Capacidad de producción. 		
7	Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.		
8	Formule en papeles de trabajo, los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la eficacia, economía y eficiencia.		

9	De las operaciones involucradas. Además una hoja resumen de hallazgos importantes. Comunique los resultados obtenidos con los funcionarios responsables, para llegar a un acuerdo acerca de las recomendaciones para promover mejoras y otras acciones correctivas.		
10	Determine la estructura orgánica funcional del departamento de producción y si existe segregación de funciones.		
11	Determine las actividades y procedimientos que le permiten realizar la gestión de producción.		
12	Verifique el perfil profesional del responsable del área de producción.		
13	Verifique si hay políticas, estándares y procedimientos que regulen la administración de recursos.		
14	Realice entrevistas y aplique cuestionarios al responsable del área.		
15	Verifique si la gerencia de producción cuenta con un plan de mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipo.		
16	Obtenga la programación de la producción y revise: <ul style="list-style-type: none"> a) Fechas y números de ordenes de producción. b) Cotejar saldos entre pedido y ordenes de producción. c) Verificar si los niveles de inventario de materia prima son acorde con el programa de producción. d) Verificar se los niveles de inventario de materia prima son acorde con el programa 		

	<p>de producción.</p> <p>e) Comentar sobre deficiencias si las hay.</p>		
17	<p>Solicitar estadística de costos de años anteriores y verifique lo siguiente:</p>		
18	<p>a) Si se utiliza para formular los presupuestos</p> <p>b) Para asignar costos de producción en la planeación.</p> <p>Solicite una descripción de la planta de producción y analice:</p> <p>a) Ambiente</p> <p>b) Sección donde se ubica la maquinaria</p> <p>c) Si tiene acceso restringido al personal no autorizado.</p> <p>d) Supervisión de planta.</p>		
19	<p>Obtenga la estructura de la planta de producción y defina:</p> <p>a) Las secciones que la integran</p> <p>b) Las limitantes para su uso.</p> <p>c) El grado de supervisión.</p>		
20	<p>Elabore un análisis de la capacidad instalada en la planta indicando:</p> <p>a) Capacidad de producción por cada maquina.</p> <p>b) Producción real producida.</p>		
21	<p>Solicitar registros contables y revisar:</p> <p>a) Volúmenes de producción en unidades y valores.</p> <p>b) Haga una revisión de los volúmenes de producción y compárelo con los valores de materia prima, realice un análisis con las diferencias existentes.</p> <p>c) Ingresos y devoluciones de materiales.</p> <p>d) Aplicación de los costos directos.</p>		

22	<p>Solicite los respectivos cuadros de producción presupuestada y real, determinando los siguientes índices:</p> <p>Eficiencia:</p> <p><u>Costo Anual de mantenimiento de bodega</u></p> <p>No. De artículos producidos</p>		
No	<p>PROCEDIMIENTO</p>	HECHO POR	REF. P/T
23	<p><u>Total unidades producidas</u> Total unidades según ordenes de producción</p> <p>Economía:</p> <p><u>Precio de materia prima importada</u> Precio de materia prima en El Salvador</p> <p>Verifique si el local donde se almacena la materia prima cumple con lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Es el adecuado. b) Protege la producción contra robo. c) Se mantienen en buen estado los productos. 		
24	<p>Serciorese de la existencia de contratos de seguro contra incendio y revise:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Vigencia. b) Montos asegurados. 		

4.4. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE GESTION DEL AREA DE CORTE.

Area: Producción		Ref. _____			
Preparado por: _____		Fecha _____			
Período auditado: _____		Revisado _____			
No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe segregación de funciones en el área de corte, en cuanto a la recepción de tela, distribución de la misma y supervisión del proceso de corte?				
2	¿Existe un manual de procedimientos para el área operativa de corte?				
3	¿Cumplen con la producción solicitada por el área de manufactura en el tiempo requerido?				
4	¿El personal con el que se labora en el área de corte, es el suficiente para darle cobertura a la producción?				
5	¿El personal recibe capacitación sobre los diseños y estilos que se producen?				
6	¿Recibe la maquinaria utilizada, el mantenimiento oportuno de manera que este lista para la producción, y evitar así atrasos en la elaboración del producto?				
7	¿Esta el departamento de corte separado físicamente de los demás departamentos?				
8	¿Tiene el personal del área de corte definidos su misión, visión, objetivos y metas, dentro de la organización?				
9	¿Existe una hoja de control de entradas y salidas de tela, del proceso de corte, para evitar desperdicios y pérdidas, comparando, lo producido real contra lo presupuestado?				
10	¿Existe una adecuada distribución de la tela cortada, hacia las áreas de: a) Estampado b) Bordado c) Confección Evitando de esta manera producción inadecuada?				

4.5. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE GESTION DEL AREA DE TELARES Y TINTORERIA.

Area: Producción		Ref. _____			
Preparado por: _____		Fecha _____			
Período auditado: _____		Revisado _____			
No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe una relación directa entre el departamento de producción y el departamento de compras?				
2	¿Existe un sistema de control de ordenes de compra?				
3	¿El personal encargado de recibir el producto, lo verifica físicamente contra la orden de compra?				
4	¿Se verifican los precios facturados con los que se han cotizado?				
5	¿Existe un modelo definido para la adecuada distribución de los costos directos e indirectos?				
6	¿Existe un control que determine que el departamento de tintorería, recibe la totalidad de la producción del departamento de telares?				
7	¿Se supervisa que el personal este ejecutando adecuadamente sus funciones, para evitar desperdicios de materia prima?				
8	¿Las horas extras del personal son debidamente justificadas y autorizadas, por el encargado del área, para evitar costos demasiado elevados?				
9	¿Existe una hoja de control de entradas y salidas de insumos , del proceso de telares, para evitar desperdicios y pérdidas?				
10	¿Existe una adecuada supervisión de la tela a teñir, en base a la hoja de preparación de lote?				
11	¿Los requerimientos de químicos y colorantes dentro del proceso de teñido, son solicitados y entregados, basándose en cantidades preestablecidas de acuerdo a las formulaciones necesarias?				

4.6. PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTION PARA EL AREA DE TELARES Y TINTORERIA .

No	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
1	Verifique que el departamento de producción esta directamente relacionado con el departamento de compras, en cuanto a los requerimientos necesarios para que los productos sean elaborados en el tiempo establecido.		
2	Establezca como son elaboradas las ordenes de compra y cual es el control que se esta llevando de ellas. Describa si existe un sistema informático para ello, y obtenga evidencia suficiente.		
3	Verifique si las ordenes de compras estan debidamente autorizadas y si la persona encargada de recibir el producto, lo esta revizando físicamente.		
4	Realice una comparación entre los precios de las ordenes de compra y los precios de las facturas emitidas por nuestros proveedores, obtenga evidencia de ello.		
5	Realice una revisión de la existencia del modelo de distribución de costos directos e indirectos de fabricación, y evalúe si es la adecuada.		
6	Verifique que las horas extras del personal de telares y tintorería, esten debidamente autorizadas.		
7	Obtenga evidencia de las formulaciones de los químicos necesarios, para teñir la tela, y coteje contra la producción real.		

4.7. PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTION PARA EL AREA DE CORTE.

No	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
1	Verifique cual es el personal involucrado en la recepción, distribución y supervisión del departamento de corte, y establezca la existencia de segregación de funciones.		
2	Si existe manual de procedimientos, obtenga un ejemplar de este, para su respectiva evaluación.		
3	Elabore un cuadro comparativo de control de tiempos, estimados versus reales, y establezca si existe eficiencia.		
4	Establezca relación Productos elaborados – Horas hombre, y establezca si existe eficacia.		
5	Verifique si existe política de capacitación al personal, enfatizando en el diseño de nuevos productos.		
6	Obtenga los contratos de mantenimiento de la maquinaria y solicite un ejemplar del mismo, así como determine fechas de mantenimiento.		
7	Realice visita al área de corte y establezca si esta debidamente separada de los demás departamentos, así como verifique que controles existen del acceso a dicha área.		
8	Realice entrevista con personal del área y establezca si tienen definida la visión, misión, objetivos y metas, del departamento, que vayan en función con las de toda la organización.		
9	Obtenga evidencia sobre hoja de control de entradas y salidas de tela y establezca lo siguiente: a) Se reciben las cantidades adecuadas b) Se realiza el proceso de corte de una manera conciente, por parte del personal, evitando desperdicios.		

	c) Las salidas de la tela cortada, muestran las cantidades requeridas.		
--	--	--	--

PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTION PARA EL AREA DE CORTE.

No	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
	d) Realice una comparación de la producción estimada versus la real.		

EVALUACION DEL AREA DE PRODUCCION

No.	CRITERIO DE EVALUACION	ATRIBUCIONES DE EVALUACION					
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Necesita Mejorar	Malo	Referencia
1	La Programación de la producción						
2	Contratos de mantenimiento						
3	Métodos de asignación de costos						
4	Locales de almacenamiento						
5	Equipo de Producción						
6	Procesos utilizados para cada producto						
7	Controles de la producción en proceso y terminada						
8	Capacitación del personal en el área productiva						
9	Control de inventario de entrada y salida de mercadería						
10	Control de calidad aplicado						
	TOTALES						
OBSERVACIONES							

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Como un aporte a la carrera de Contaduría Pública, se realizó una investigación científica sobre un problema de la realidad nacional, determinando que los auditores internos de las empresas industriales no ejecutan auditoría de gestión en el departamento de producción por lo que se formuló la siguiente hipótesis: "La aplicación de procedimientos de auditoría de gestión al área de costos de producción ayudaría al auditor interno a obtener mejores resultados en la evaluación de los controles."

Como resultado obtenido en la investigación de campo realizada y en base al marco teórico planteado se determinó si los auditores internos de la industria textil aplican auditoría de gestión al área de producción con el fin de proporcionar procedimientos de auditoría de gestión que faciliten su aplicación, obteniendo mejores resultados en los controles internos.

5.1. CONCLUSIONES.

1. Se denota un desinterés por los responsables de la gestión administrativa en proporcionar capacitación a personal de auditoría interna, para desarrollar auditoría de gestión

específicamente en el área de producción; lo que ayudaría a mejorar la eficiencia, eficacia y economía de esta área.

2. No existe un conocimiento claro, por parte de los auditores internos de las industrias textiles, sobre la aplicación de procedimientos de auditoría de gestión, así como de las ventajas y beneficios que esta ofrece. Afectando en gran medida la evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por el departamento de producción.

3. El personal de auditoría interna de la mayoría de las empresas textiles no realizan una planeación adecuada del trabajo de auditoría de gestión en la cual se reflejan los elementos técnicos y básicos de calidad que requiere toda planificación, lo que indica que no se sientan las bases sólidas para la ejecución de dicho trabajo; esto debido a que el personal es muy reducido y su trabajo es muy limitado no profundizando en el alcance, oportunidad y calidad de los procedimientos y su trabajo es orientado mas al área de auditoría financiera, además de no tener muy claro los puntos que se deben considerar en una planeación de auditoría de gestión.

4. No todas las empresas cuentan con un presupuesto que ayude a medir el nivel de producción, el cual les ayudaría a prever y medir oportunamente, todos los recursos financieros, humanos y

técnicos, para obtener mejores resultados en la gestión operativa y económica.

5. Las empresas no tienen definidas las políticas de distribución de costos, que le permitan acumular en forma adecuada la asignación de los mismos. Lo que evitaría una sobre estimación o sub estimación en los inventarios.

6. El resultado obtenido de la evaluación denota que los auditores internos requieren, de un manual de procedimientos que ayuden a la aplicación de auditoría de gestión en el área de producción, para que sirva de guía para los profesionales que se desempeñan en esta área.

5.2 RECOMENDACIONES.

1. Que los empresarios industriales establezcan políticas de capacitación al personal de auditoría interna, en aspectos de auditoría de gestión, enfocados al área de producción, para que estos tengan una visión mas amplia y puedan generar mejores soluciones o propuestas encaminadas a buscar la eficiencia, eficacia y economía.

2. Mayor participación por parte de los entes reguladores de la Contaduría Pública, para que promuevan la formación profesional, en materia de auditoría de gestión aplicable a los costos de

producción, para que de esta manera puedan motivar a los empresarios para capacitar al personal de auditoría interna en esta área.

3. Que el auditor interno diseñe una planeación adecuada del examen que realice y dejar evidencia de sus papeles de trabajo, ya que de esta etapa depende la ejecución de una auditoría efectiva y eficiente.

4. Que las empresas industriales deben implementar como herramienta de control administrativa, el uso de presupuestos para preveer y medir oportunamente todos los recursos financieros, humanos y técnicos, que permitan obtener mejores resultados en la gestión operativa y económica.

5. Que las empresas industriales deben establecer políticas de asignación de costos a cada fase del proceso productivo, a fin de que estas sean distribuidos adecuada y oportunamente, para evitar una sobre o subestimación en los inventarios.

6. Que el auditor interno de las empresas industriales utilice estos procedimientos formulados para realizar efectivamente la evaluación de la gestión administrativa y financiera del departamento de producción.

BIBLIOGRAFIA

- COOK, John W. y WINKLE, Gary M. Auditoría, Traducción y adaptado de la tercera edición en inglés de AUDITING COPYRIGHT CMACNLXXXIV, by HOUGHTON MIFFILN COMPANY tercera edición, esta obra se terminó de imprimir en enero de 1996 en litográfica Ingramex, centeno número 162-1 col. Granjas Esmeralda delegación Iztapalapa 09810 México, D.F. 2300 ejemplares.
- CASHIN, I. A. NEVWIRTH, P.O. y Levy, J.F. encyclopedia de la Auditoría. Jaime Mainou Abas, segunda edición, Editorial: España, Océano, Grupo Editorial S.A. 1988
- IV CONVENCIÓN NACIONAL DE CONTADORES PUBLICOS DE EL SALVADOR. Resumen de las normas de auditoría emitidas por el contralor general de los Estados Unidos de América, 1994
- IV CONVENCIÓN NACIONAL DE CONTADORES PUBLICOS DE EL SALVADOR. Normas para el ejercicio de la auditoría interna. Julio de 1996
- KELL, Walter G., BOYNTON, William C. Auditoría moderna, primera reimpresión, Editorial: Compañía editorial continental, S.A. de C.V. México 1996
- LORINO, Philippe. El control de Gestión estratégico, Tr. Jaime Gavaldá Posiedlo, edición original, alfaomega grupo editor, Barcelona, España 194 Pag. 1995.
- Ramírez colorado, Pedro. La auditoría administrativa aplicada a la empresa industrial de toallas en El Salvador. Tesis UES 1990
- SILVA ESCOBAR, Germán. Evaluación de gestión, una actividad gerencial, conferencista: del colegio de contadores públicos, 1997.
- SANTILLANA GONZALEZ, Juan Ramón, Auditoría IV, Auditoría interna, Administrativa, operacional, y financiera, ediciones contables, administrativas y fiscales, S.A. de C.V. México, D.F. Segunda Reimpresión 1997. 1000 ejemplares

ANEXO I

MINISTERIO DE ECONOMIA
 DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA Y CENSOS
 DIVISION DE CENSOS Y ENCUESTAS ECONOMICAS
 LISTADO DEL DIRECTORIO DE EMPRESAS 2002 (AMSS)

Depot	munic	ciiu	nit	Estable
6	1	322003	1123-080232-001-2	ALMACEN Y SASTRERIA VENUS
6	9	321101	0614-280100-106-9	TEXTILES FACELA, S.A. DE C.V.
6	1	321101	0614-190101-101-4	EXPORTADORA NEMTEX S.A. DE C.V.
6	1	321101	0614-301000-102-9	MIMIC TECHNOLOGIES, S.A. DE C.V.
6	1	322019	0614-120397-101-4	V.SOTO, S.A. DE C.V.
6	14	321302	0614-081292-101-9	CREACIONES ROMEROSA, S.A. DE C.V.
6	18	322014	0614-190288-004-5	DONI, S.A. DE C.V.
6	10	322008	0614-211276-001-6	BRASSIERES GLORIA, S.A. DE C.V.
6	1	322019	0614-050294-101-0	TEXTILES COLOSAL, S.A. DE C.V.
6	18	322013	0614-120292-105-6	INDUMIL, S.A. DE C.V.
6	18	321108	0614-200291-102-8	INDUSTRIAS DE HILOS DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
5	1	321211	1119-270372-101-8	CREACIONES KAROL
6	9	321108	0607-220573-001-1	HILOSA DE C.V.
6	1	321201	0614-250366-001-2	BORDADOS SUIZOS, S.A. DE C.V.
6	1	322000	0614-150356-001-8	INDUSTRIAS TOPAZ, S.A.
6	1	322019	0614-280292-102-1	SECOSE, S.A. DE C.V.
6	1	322019	0614-030292-104-9	JACABI, S.A. DE C.V.
5	2	321101	0614-090374-001-3	POLYFIL, S.A. DE C.V.
6	1	321304	0614-170981-002-8	INDUSTRIAS BIGIT AHUES, S.A. DE C.V.
6	1	322019	0614-280497-101-8	V.H. INTERNATIONAL, S.A. DE C.V.
6	1	322011	0614-090484-001-5	BOUTIQUE ESSEX
6	1	321304	0210-200661-002-2	INDUSTRIAS SAYAS
6	1	321305	0614-280176-001-0	INDUSTRIAS VIKTOR, S.A. DE C.V.
6	1	322014	0061-030482-001-7	CREACIONES VISOL, S.A. DE C.V.
5	2	321303	0614-280292-103-0	INVERSIONES MERLET, S.A. DE C.V.
6	9	321303	0614-080383-003-0	GUICO, S.A. DE C.V.
5	2	322013	0614-110880-001-6	INDUSTRIAS MERLET, S.A. DE C.V.
6	9	322019	0614-020492-103-0	C.S.M., S.A. DE C.V.
6	1	322019	0614-010493-101-2	LINDOTEX, S.A. DE C.V.
6	1	322012	0810-201287-310-5	ARGUETT DOMINGUEZ HAUTE COUTURE
6	18	321303	0502-180456-101-9	CONFECCIONES PALMERAS
5	2	322019	0614-170991-101-0	LENCERIA EXPORT, S.A. DE C.V.
6	1	322000	0614-300179-002-9	LANCER, S.A. DE C.V.
6	14	322019	0614-200493-103-4	CONFECCIONES NINOS, S.A. DE C.V.
6	1	321106	0607-180583-001-7	FERSA, S.A. DE C.V.
6	9	322019	0614-190402-101-0	GREEN BUILDING, S.A. DE C.V.
6	1	322019	0614-310395-104-3	CORLETTO'S ENTERPRISE, S.A. DE C.V.
5	2	321304	0514-160953-001-9	M Y H INDUSTRIAS

6 18 321108 0614-181171-003-9 TEXTUFIL, S.A. DE C.V.
 6 3 321101 0614-260566-001-3 INSINCA, S.A.
 6 1 322003 0614-140842-008-0 SASTRERIA FLORES
 6 14 322019 0614-270598-101-0 HERMANO TEXTIL, S.A. DE C.V.
 6 6 322013 0618-200539-001-1 CREACIONES PENIEL
 6 1 322008 0614-180588-102-4 IMVE, S.A. DE C.V.
 6 1 322013 1217-080670-104-0 MITZU BOUTIQUE
 6 14 322019 0614-160992-103-4 F & D, S.A. DE C.V.
 6 1 322019 0614-150590-102-3 KNITSAL, S.A. DE C.V.
 5 2 321107 0614-240292-104-9 ETIQUETAS Y CINTAS BORDADAS, S.A. DE C.V.
 5 2 321210 0614-010362-001-3 AGAVE, S.A. DE C.V.
 6 1 322019 9450-020502-101-0 JENNIFER ROBERT, S.A. DE C.V.
 5 2 322019 0614-120193-101-5 INDUSTRIAS ORION, S.A. DE C.V.
 5 2 322019 0614-171297-101-5 CONFECCIONES LA PALMA, S.A. DE C.V.
 6 3 322019 0614-290592-102-0 CHI FUNG, S.A. DE C.V.
 6 9 322019 0614-191188-101-7 C.M.T., S.A. DE C.V.
 6 10 321303 0614-080391-103-5 SENSACIONES ROPA INTIMA, S.A. DE C.V.
 6 1 321201 0614-210574-002-0 TEJIDOS Y CONFECCIONES SAMOUR, S.A. DE C.V.
 6 1 322001 1217-240553-002-5 BOUTIQUE ATELIER
 6 1 321209 0614-291174-002-8 EXPORSAL, S.A. DE C.V.
 6 9 322019 0614-160501-101-7 PAOSIN KNITTING EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
 6 9 322019 0614-060597-101-4 PRO DEPT EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
 6 1 321202 0614-300556-013-4 CREATIVIDAD INDUSTRIAL
 6 1 322013 0614-210797-104-2 INDUSTRIAS MERITEX, S.A. DE C.V.
 6 1 321303 1406-150569-101-8 INDUSTRIAS VELAPAZ
 6 10 321305 0603-250561-001-1 TEJIDOS INDUSTRIALES
 5 1 322019 0614-010691-104-3 ROPA, CONTRATOS INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.
 5 2 321101 0501-260891-101-0 BROCISA DE C.V.
 6 9 322019 0614-180594-102-7 THE SOURCE, S.A. DE C.V.
 6 9 322019 0614-070983-001-6 INDUSTRIAS TEXTILES CUSCATLAN, S.A. DE C.V.
 6 1 321303 0614-070693-105-6 VILLEDA HERMANOS, S.A.
 6 9 322019 0614-031298-102-3 LEADER GMTS EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
 6 4 322012 1416-300142-001-8 INDUSTRIAS YAHR
 6 1 321201 0614-290187-002-0 BORDADOS DE EXPORTACION, S.A. DE C.V.
 6 18 322013 0614-120592-101-4 CHARLES PRODUCTS, S.A. DE C.V.
 6 10 322011 0614-250402-105-0 ACTIVERSA, S.A. DE C.V.
 6 1 321300 0614-140886-003-1 EMISA DE C.V.
 6 6 322019 0614-120602-103-3 CONFECCIONES VICTORIA, S.A. DE C.V.
 6 10 322018 0614-210696-104-3 CONISA, S.A. DE C.V.
 6 1 321105 0614-050467-001-5 FILPERSA
 6 6 322019 0614-230391-102-3 INDUSTRIAS PINCHIN, S.A. DE C.V.
 6 9 321101 0614-270955-001-7 I U S A
 6 18 322019 0614-221097-105-0 CONFECCIONES SAN JOSE, S.A. DE C.V.
 6 10 321214 1102-220354-002-8 CREACIONES MONIC
 6 1 321201 0614-010289-102-1 LA HORMIGA, S.A. DE C.V.
 6 1 322014 0614-050998-101-7 INDUSTRIAS MULLIGANS
 6 1 322011 0509-240750-001-4 INDUSTRIAS CAROLYN

6 1 321301 1110-211117-102-9 INDUSTRIAS TEXTILES CARR-BON
 6 1 321300 0614-080785-001-0 FACALCETA, S.A. DE C.V.
 6 18 322011 0614-090373-002-0 PINEDA HERMANOS, S.A. DE C.V.
 6 9 322019 0614-241001-101-9 TAI-SAL BORDADOS EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
 6 10 321211 0614-030360-009-5 INDUSTRIAS BESSY
 6 1 321204 0614-160987-001-5 DUBRANDT, S.A. DE C.V.
 6 9 322019 0614-230500-102-4 ROO HSING GARMENT CO.EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
 5 2 321304 0614-140979-001-2 INDUSTRIAS ST.JACK'S, S.A. DE C.V.
 6 18 321304 0614-030264-001-2 EL ATLETA, S.A. DE C.V.
 6 1 322008 0614-210582-001-5 INDUSTRIAS ABBA, S.A. DE C.V.
 5 2 321210 0614-070970-002-9 EXICASA DE C.V.
 6 1 322018 0614-230784-001-3 RIVGOM, S.A. DE C.V.
 6 1 321303 0614-280972-002-4 DANY, S.A. DE C.V.
 5 2 322019 0614-010702-105-0 TOP AND BOTTON, S.A. DE C.V.
 6 1 322014 0614-310898-102-1 EMPRESAS MAISIS, S.A. DE C.V.
 6 1 321101 0614-200988-104-3 INDUSTRIAS DURAFLEX, S.A. DE C.V.
 6 3 322019 0614-310892-111-8 HERMOSA MFG., S.A. DE C.V.
 6 1 321101 0614-190762-001-3 FABRICA MINERVA, S.A. DE C.V.
 6 1 321309 0614-060799-104-7 DISTRIBUIDORA DANIELA, S.A. DE C.V.
 6 9 322019 0614-270995-101-8 KW APPAREL, S.A. DE C.V.
 6 18 322019 0614-130985-010-2 INDUSTRIAS FLORENZI, S.A. DE C.V.
 6 1 322012 1408-160337-001-8 ALMACEN MOLINA CIVALLERO
 6 1 321202 0614-140694-101-3 INDUSTRIAS LONAIRE, S.A. DE C.V.
 6 1 321303 0614-311037- - INDUSTRIAS JORMA, S.A. DE C.V.
 6 1 321108 0614-100295-102-3 ECOSAL, S.A. DE C.V.
 6 14 322019 0614-160992-104-2 MANSALEX, S.A. DE C.V.
 6 9 321103 0614-260980-001-2 MANUFACTURERA TEXTIL, S.A. DE C.V.
 5 2 321101 0614-081092-103-8 TEXTILES Y DERIVADOS, S.A. DE C.V.
 6 18 322019 0614-260995-104-6 MAQDISAL, S.A. DE C.V.
 6 18 322019 1010-041147-002-8 FAB.DE ROPA FEMENINA ANA CARLOTA RIVAS DE LAINEZ
 5 2 322019 0614-170402-107-5 INVERSIONES SOMERSET, S.A DE C.V.
 6 18 322019 0601-100948-001-8 CONFECCIONES SIBRIAN
 6 1 322004 0614-190900-102-6 CREACIONES STEFANY, S.A. DE C.V.
 6 3 321108 0614-280885-001-5 INMOBILIARIA APOPA, S.A. DE C.V.
 6 1 322019 0614-191200-102-9 PROYECTOS CREATIVOS, S.A. DE C.V.
 6 18 321108 0614-270291-101-0 EXPORTADORA TEXTUFIL, S.A. DE C.V.
 6 1 322018 0614-080696-102-5 DIAZ RIVER, S.A. DE C.V.
 6 18 321303 1217-181056-001-6 CREACIONES NORRY'S
 6 1 322008 9528-251246-001-6 CONFECCIONES SAMIA
 5 2 321112 0614-091280-001-1 TEXSAL, S.A. DE C.V.
 5 1 321210 0614-260275-001-5 SASICASA DE C.V.
 6 9 321108 0614-090163-001-0 RAYONES DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
 6 1 322013 0614-030786-003-8 KONFFETTY, S.A. DE C.V.
 6 1 322011 0614-200594-101-7 UNIFORMES MODERNOS, S.A. DE C.V.
 6 18 321301 0614-040274-001-6 CREACIONES POPEYE, S.A. DE C.V.
 6 1 321305 0820-010356-001-0 INDUSTRIAS E IMPRESOS LA UNION
 6 6 322019 0511-270900-101-0 MILLENNIUM MANUFACTURING, S.A. DE C.V.

6 9 321101 0614-121287-004-5 HILANDERIAS DE EXPORTACION, S.A.
6 18 321300 0614-131191-102-8 MECALCEN, S.A. DE C.V.
6 10 321303 0614-071168-002-6 YOLANDA DESIREE, S.A. DE C.V.
6 14 322000 0614-020902-106-2 ORIENTAL TEX, S.A. DE C.V.
6 18 322019 0614-031199-104-1 ISASA DE C.V.
6 14 321201 0614-160496-103-8 LOIN, S.A. DE C.V.
5 2 322019 0614-281094-102-3 LENOR INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.
6 18 322019 0614-020389-101-4 INDUSTRIAS LAINEZ, S.A. DE C.V.
5 1 322012 0614-190297-101-1 MARTIN SPORT
6 18 322019 0614-031199-102-5 INSALBY, S.A. DE C.V.
6 1 322000 1217-051047-002-3 CREACIONES ELIZABETH
6 1 322000 0614-270996-103-0 UNIPROM, S.A. DE C.V.
6 9 321301 0614-281094-104-7 INDUSTRIAS LILA, S.A. DE C.V.
5 2 322018 0614-260189-107-8 INDUTAF, S.A. DE C.V.
5 1 321201 0614-300359-007-0 M & M PROMOCIONALES
6 1 322014 0614-100102-105-7 PASPORT, S.A. DE C.V.
5 2 322019 0614-181099-102-4 CONFECCIONES LA LAGUNA, S.A. DE C.V.
6 1 321300 0614-290987-006-8 INDUSTRIAS MARFIL, S.A. DE C.V.
6 1 322010 0614-220702-106-0 AYALA Y FUENTES, S.A. DE C.V.
6 1 322019 0614-051101-101-7 ESIMEX, S.A. DE C.V.
6 1 322019 0614-020702-110-7 REPRESENTACIONES L Y S, S.A. DE C.V.
6 18 321101 0614-140301-102-3 CAINTEXSA, S.A. DE C.V.
6 1 322018 1217-191154-001-1 INDUSTRIAS GOLDEN EAGLE
6 4 322018 0614-051188-102-0 UNIFORMES Y SERVICIOS PATRICIA, S.A. DE C.V.
6 6 321303 0614-021263-001-7 CONFECCIONES DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
6 1 322004 0203-230720-001-4 CAMISERIA LA FORTUNA
6 14 322019 0614-220802-104-5 PANARAMA APPAREL CO., S.A. DE C.V.
6 1 321101 0614-130988-106-5 POLITEX, S.A. DE C.V.
6 1 321301 0614-191288-101-0 INDUSTRIAS LONDON, S.A. DE C.V.
5 1 322014 0509-051245-001-7 INDUSTRIAS CONY
6 9 322019 0614-101176-001-2 BONSOL, S.A. DE C.V.

ANEXO 2**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

Cuestionario dirigido a los auditores internos que laboran en empresas industriales dedicadas a la confección de prendas de vestir en el área metropolitana de San Salvador.

Objetivo: Evaluar el desempeño de los controles en el área de costos de producción de la industria textil, dedicada a la confección de prendas de vestir.

Indicación: El presente cuestionario debe ser contestado con información veraz, esta será tratada con la confidencialidad y profesionalismo que amerita.

1) ¿Cuántos empleados tiene el departamento de Auditoría?

- a. Una persona
- b. Dos personas
- c. Más de tres personas

2) ¿En qué áreas es capacitado el personal de auditoría?

Producción

Políticas y procedimientos internos

Presupuestos, programas y metas administrativas

Aspectos legales

Manejo de inventarios

Aspectos contables y de auditoría

Gestión gerencial

3) ¿Qué método de valuación de inventarios utiliza la empresa?

- a. PEPS

- b. UEPS
 - c. Costo Promedio
- 4) Si en el área de costos aplican auditoría de gestión, detalle los procedimientos que aplican
- a. _____
 - b. _____
 - c. _____
 - d. _____
 - e. _____
- 5) ¿Qué elementos de auditoría de gestión se consideran para la ejecución de la auditoría?
- a. Establecimiento de objetivos y metas
 - b. Planeación y organización
 - c. Control
 - d. Supervisión / asesoría
 - e. Informes y evaluación
- 6) Detalle los aspectos que considera al momento de planear la auditoría de gestión en el área de producción
- a. _____
 - b. _____
 - c. _____
 - d. _____
- 7) ¿Se documentan los procedimientos aplicados mediante papales de trabajo en la auditoría de gestión?

 Si No

- 8) ¿En el área de producción se encuentran definidos los siguientes aspectos?
- Metas
 - Misión
 - Visión
 - Objetivos
 - Todos los anteriores
- 9) ¿Qué procedimientos aplican para evaluar los objetivos y metas del área de producción?
- _____
 - _____
 - _____
 - _____
- 10) ¿Qué procedimientos de control aplican en cada fase del proceso productivo?
- Segregación de fenómenos
 - Control de requisiciones de materia prima
 - Control de entrega de producto en proceso
- 11) ¿Qué parámetros utilizan para efectuar las compras de materia prima?
- Menor precio
 - Buena calidad
 - Tiempo de entrega
- 12) ¿Qué parámetros consideran para determinar el nivel de producción?
- Presupuesto de ventas
 - Presupuesto de producción
 - Por demanda de mercado
- 13) ¿Qué políticas utilizan para regular el stock de inventarios?
- _____
 - _____
 - _____

14) ¿Qué políticas de control utilizan para garantizar que los costos sean aplicados y distribuidos en los productos en forma adecuada?

- a. _____
- b. _____
- c. _____

15) ¿Con qué frecuencia son revisados los presupuestos de producción?

- a. De uno a tres meses
- b. De tres a seis meses
- c. Cada año
- d. No se revisan

16) ¿Considera necesario la elaboración de un documento que facilite la ejecución de la auditoría de gestión en el área de producción?

Sí

No

COMPARACIÓN DE AUDITORÍAS

Características	Auditoría de Estados Financieros	Auditoría de Gestión	Auditoría Administrativa
Propósito	Expresar opinión profesional sobre razonabilidad de Estados Financieros.	Verificar logro de objetivos y recomendar mejoras del sistema en términos de eficiencia y eficacia.	Evaluar métodos administrativos y la eficiencia de todas las funciones y áreas de la empresa.
Finalidad	Dar confianza a los interesados en la información financiera.	Ayudar a la gerencia a lograr una administración más eficaz.	Evaluar la capacidad administrativa en todos los niveles jerárquicos de la empresa.
Objeto de examen	Estados Financieros, registros contables y documentos anexos.	Operaciones, métodos de control, formas de operar y manejo de recursos.	Métodos administrativos y de operación.
Alcance... en la empresa	Actividades Financieras y Económicas.	Operaciones, parcial o integralmente, sin importar personas y/o departamentos.	Funciones y operaciones, parcial o integralmente, incluyendo personas y/o departamentos en todos los niveles jerárquicos.
...en el proceso administrativo	La función de control en el área financiera.	La interrelación de la función de control en todas las áreas.	Planeación, organización, dirección, ejecución y control.
...en las operaciones	Efecto de las Operaciones.	Causa de los efectos en función del control y rendimiento de las operaciones.	Administración de las operaciones.
...en resolución de problemas	No es parte de su responsabilidad.	No es parte de su responsabilidad.	Sí es parte de su responsabilidad.
...en labor de seguimiento	No es parte de su responsabilidad.	No es parte de su responsabilidad.	Sí es parte de su responsabilidad.
...en obtención de resultados	Confiabilidad de la situación financiera de la empresa, de los cambios en la misma y de los resultados de las operaciones.	Eficiencia y eficacia en el logro de objetivos, en el cumplimiento de las formas de operación y en la utilización de recursos...	...además, grado de eficiencia administrativa, adecuación de políticas, actuación del personal, principalmente el directivo,

Características	Auditoría de Estados Financieros	Auditoría de Gestión	Auditoría Administrativa
Método	De acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas.	Se puede caracterizar por actitud mental, familiarización, revisión de operaciones, comunicación de resultados.	Científico.
Enfoque	Hacia la correcta determinación del balance general y registro de utilidades.	Hacia el aumento de la eficiencia.	Hacia valiosas economías e implantación de mejores técnicas administrativas
Criterio	Base contable.	Experiencia, opinión de expertos independientes, alguna experiencia administrativa, práctica común, requerimientos escritos: leyes, reglamentos, políticas, normas, objetivos, manuales, instructivos, sistemas.	Base administrativa.
Independencia	Imprescindible.	No imprescindible, pero conveniente.	No imprescindible.
Patrones de medición	Principios de contabilidad generalmente aceptados.	Normas de la empresa, principios de organización	Normas de la empresa y/o industria; principios de administración.
Sujeto de ejecución	Contador Público en carácter de Auditor Externo.	Contador Público en carácter de Auditor Interno o Externo.	Grupo de profesionales especialistas.
Personal de apoyo	Personal en entrenamiento formal de la profesión de Contaduría Pública.	Personal en entrenamiento formal de la profesión de Contaduría Pública; profesionales de otras disciplinas, cuando sea necesario.	Personal en entrenamiento formal de Administración de Empresas y disciplinas afines, o ingeniería industrial.

Características	Auditoría de Estados Financieros	Auditoría de Gestión	Auditoría Administrativa
Informe...	Dictamen sobre los estados financieros. Puede incluir carta de gerencia.	Carta de gerencia; recomendaciones específicas para orientar a la empresa en la solución de problemas de áreas críticas.	Opinión del grado de eficiencia administrativa de la empresa.
...contenido	Opinión sobre la presentación razonable de la situación financiera de la empresa, cambios en la misma y resultados de sus operaciones, de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados. Carta de gerencia: observaciones y recomendaciones al control interno financiero.	Observaciones, conclusiones y recomendaciones al control interno gerencial, a los procedimientos de operación y al uso de recursos.	Observaciones, conclusiones y recomendaciones a los planes, políticas, desarrollo de recursos humanos, posición de la empresa en el mercado, y lo incluido en la carta de gerencia de auditoría operacional.
...utilidad	Accionistas, acreedores, inversionistas potenciales, Estado.	Gerencia, Junta Directiva.	Junta Directiva, accionistas.
Conocimientos requeridos	Entrenamiento técnico adecuado y capacitar profesional como auditor.	Mínimo de las operaciones examinadas; entrenamientos técnico adecuado y capacidad profesional como auditor.	Capacidad profesional de las distintas disciplinas que intervienen.