

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública



"DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA INTERNA PARA EVALUAR LA
GESTIÓN APOYÁNDOSE EN LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEFINIDAS EN
EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, APLICADO A LA MEDIANA EMPRESA
DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN
EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR"

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

XENIA LOURDES SOLANO CHAVEZ
VERONICA EMPERATRIZ FLORES HERNANDEZ
CLAUDIA CAROLINA CISNEROS SALAMANCA

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIATURA EN CONTADURIA PUBLICA

JUNIO DE 2006

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Rectora : Dra. Maria Isabel Rodríguez
Secretaría General : Licda. Alicia Margarita Rivas de
RecinRecinos

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez del Cid

Ciudad Universitaria, 01 de octubre de 2010

TRIBUNAL EXAMINADOR

Director : Licenciado Gilberto Díaz Alfaro
Coordinador : Licenciado Juan Vicente Alvarado
Podrí Rodríguez

Junio de 2006

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica

DEDICATORIAS

Quiero expresar mis agradecimientos al supremo Dios por haberme concedido perseverancia, sabiduría, paciencia y las fuerzas necesarias para poder cumplir con el propósito de culminar mi carrera.

A mi madre Silvia Hernández, a mi hermana Evelyn Hernández, a mi sobrina Nathaly López Hernández, a mi abuelita Tránsito Rivas y demás familiares por su apoyo.

Y a mi novio Roberto Carlos Hernández, mis amigos, asesores y personas que con su aporte y consejos me fortalecieron para lograr mi meta.

Verónica Emperatriz Flores Hernández.

A Dios todopoderoso quien me acompaña siempre y me concede la vida, salud y el entendimiento necesario para que junto a mis asesores, compañeras, familiares y colaboradores logramos cumplir este propósito.

A mi padre Felipe, mi madre Rosita, mi hermana Sulma y sobrina Vanessa por haberme apoyado moralmente, dándome ánimo siempre que lo necesitaba.

A mi esposo Jaime, a mi niña Marcelita quienes son mi orgullo y la razón de alcanzar esta meta, por la paciencia y el tiempo no compartido con ellos.

A don Julio Molina por todas las desveladas que sufrió por mi causa y especialmente por la paciencia que me tuvo siempre.

Claudia Carolina Cisneros Salamanca

A Dios, nuestro Padre Celestial por concederme la vida, la salud, la sabiduría y las fuerzas necesarias, que me ayudaron a culminar mi carrera.

A mis padres Herbert Solano Larios y Maria Magdalena Chávez, a quienes dedicó esté triunfo, por su apoyo moral y económico que con gran esfuerzo nunca me desampararon y estuvieron conmigo a lo largo de mi vida para aconsejarme en mi formación profesional.

A mi mamá Candita, que siempre tenía la paciencia de acompañarme en esas noches de desvelos, a mi Hermana Jenny Solano y Hermano Herbito por estar conmigo, y demás familiares y amigos que me supieron comprender por los momentos especiales que no puede disfrutar a lado de ellos.

Y Finalmente al Licenciado Gilberto Díaz Alfaro y al Licenciado Vicente Alvarado Rodríguez, quienes como asesores y catedráticos nos indujeron con el desarrollo del presente trabajo, compartiendo sus experiencias y conocimientos con nosotras.

Xenia Lourdes Solano Chávez.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	ii

CAPITULO I

I. MARCO TEORICO

Antecedentes	1
La empresa Criterios de Clasificación	1
1.1.1.1. Clasificación de acuerdo a la actividad que realiza	1
1.1.1.2. Clasificación de acuerdo a la actividad económica	2
1.1.1.3. Clasificación de acuerdo a su tamaño	2
1.1.2. Antecedentes de la Industria de la Construcción	2
1.1.2.1. Generalidades	2
1.1.2.2. Regulaciones Técnicas	4
1.1.2.3. Regulaciones Legales	7
1.2. Gestión Gerencial	9
1.2.1. Concepto de Gestión	9
1.2.2. Elementos de la Gestión	9
1.2.3. La Gestión como Sistema	12
1.2.3.1. Propiedad Emergente	12
1.2.3.2. Jerarquía	12
1.2.3.3. Comunicación	12
1.2.3.4. Control	13
1.2.4. Dimensiones de la Gestión como Sistema	13
1.2.4.1. Objetivos y Estratégias	14
1.2.4.2. Practicas Directivas	14
1.2.4.3. El control	15
1.2.4.4. Toma de decisiones en la organización	15

1.2.4.5.	Despliegue de la Estrategía en la Organización	15
1.3.	Cuadro de Mando Integral	16
1.3.1.	Antecedentes	16
1.3.2.	Generalidades del Cuadro de Mando Integral	17
1.3.3.	Importancia	22
1.3.4.	Beneficios	22
1.3.5.	Riesgos	23
1.3.6.	Componentes Básicos	24
1.3.7.	Perspectivas para medir la estrategia	27
1.3.8.	Fases de Implementación	40
1.5.	Auditoría	43
1.5.1.	Conceptos de Auditoría	43
1.5.2.	Clasificación de la Auditoría	43
1.5.2.1.	Auditoría Interna	44
1.5.2.2.	Auditoría Externa	44
1.5.2.3.	Otras Clasificaciones	45
1.6.	Auditoría Interna	48
1.6.1.	Conceptos de Auditoría Interna	48
1.6.2.	Funciones de Auditoría Interna	51
1.7.	Auditoría Interna de Gestión	52
1.7.1.	Generalidades de Auditoría Interna de Gestión	52
1.7.2.	Definiciones de Auditoría Interna de Gestión	52
1.7.3.	Naturaleza y Propósito de Auditoría Interna de Gestión	53
1.7.4.	Elementos a evaluar en Auditoría Interna de Gestión	54
1.7.5.	Etapas del proceso de Auditoría Interna de Gestión	55
1.7.6.	Normas Internacionales de Auditoría (NIA'S)	60

CAPITULO II

2.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
2.	Metodología	61
	Generalidades de la Investigación de Campo	61
	Objetivos de la Investigación	62
	Importancia de la Investigación	63
	Ámbito o Alcance de la Investigación	63
	Metodología	65
	Determinación del Universo y Muestra	66
	Diseño de Herramientas de Investigación	68
	Tabulación y Análisis de Datos	70
	Tipo de Estudio	71
	Diagnostico	72

CAPITULO III

3.1.	Generalidades de la propuesta	74
3.2.	Importancia de la propuesta	75
3.3.	Diseño de procedimientos de auditoria interna para evaluar la gestión apoyándose en los objetivos y estrategias definidas en el Cuadro de Mando Integral	75
3.3.1.	Modelo de Auditoria Interna de Gestión	75
3.3.1.1.	Aspectos Técnicos Generales	75
3.3.1.2.	Importancia del Modelo	77
3.3.2.	Objetivos del Modelo	78
3.3.2.1.	General	78
3.3.2.2.	Específicos	78
3.3.3.	Beneficios del Modelo	79
3.3.4.	Esquema de la Estructura del Modelo de Auditoria Interna de Gestión	80

3.3.4.1	Etapa I Planeación del Trabajo de Auditoria Interna de Gestión	81
3.3.4.1.1.	Estudio Preliminar	81
3.3.4.1.2.	Estudio General	84
3.3.4.1.2.1	Evaluación del Sistema de Control Interno	84
3.3.4.1.2.2	Determinación de Áreas Críticas	85
3.3.4.1.2.3	Informe del Diagnostico General	86
3.3.4.1.3.	Estudio Específico	86
3.3.4.1.3.1	Conocimiento de las Áreas Críticas	86
3.3.4.1.4.	Programas de Auditoria	86
3.3.5.	Desarrollo de Esquema del Modelo de Auditoria Interna de Gestión	87
3.3.5.1	Memorando de Planeación de Auditoria de Gestión	87
3.3.5.1.1.	Objetivos General	87
3.3.5.1.2.	Objetivos Específicos	87
3.3.5.2.	Estudio Preliminar Consideraciones y alcance de la auditoría	88
3.3.6.	Conocimientos de perspectivas del Cuadro de Mando Integral	94
3.3.7.	Estudio General	101
3.3.8.	Sistema de Información Administrativo Contable	104
3.3.9.	Determinación Principales Áreas Críticas	108
3.3.10.	Cuestionarios para la evaluación del Control Interno	112
3.3.11.	Informe de Deficiencias de Control Interno	121
3.3.12.	Determinación y Estimación Factores de Riesgo	122
3.3.13.	Enfoque de Auditoría	123
3.3.14.	Alcance de Auditoría	123
3.3.15.	Administración del Trabajo de Auditoría	124
3.3.16.	Programas de Auditoría	127-148

CAPITULO IV

IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1.	Conclusiones	149
4.2.	Recomendaciones	150

BIBLIOGRAFÍA		iii
--------------	--	-----

ANEXOS

A.	CUESTIONARIO	
B.	TABULACION DE DATOS	
C.	INFORME DE AUDITORIA	

RESUMEN EJECUTIVO

A medida que el entorno de la actividad económica va cambiando progresivamente, las empresas dedicadas al servicio de la construcción se enfrentan a un ritmo de cambio acelerado y con ello, la auditoría también va evolucionando, por lo tanto, el auditor debe darle nuevo enfoque al trabajo que realiza y ampliar sus conocimientos en los diversos tipos de auditoría que han surgido como lo es la Auditoría de Gestión.

Con el ánimo de que el auditor incluya en sus conocimientos sobre Auditoría de Gestión nuevas herramientas que ayuden a la evaluación de dicha gestión; la investigación se fundamenta en la necesidad de que las empresas dedicadas al servicio de la construcción diseñen procedimientos de auditoría interna para evaluar la gestión administrativa basados en los objetivos y estrategias establecidos en el Cuadro de Mando Integral que permita medir el grado de cumplimiento de la gestión en cuanto a su eficiencia, eficacia y economía.

Mediante cuestionarios realizados a los propietarios y administradores de las medianas empresas dedicadas a la prestación de servicios de construcción del Área Metropolitana de San Salvador se logró determinar que la mayoría de empresas dicen contar con un Cuadro de Mando Integral solo que no lo aplican por falta de recursos económicos y otros por carencia del personal calificado.

Se utilizó el Método Científico por ser el que ofrece herramientas que permiten comprobar la situación problemática y las hipótesis en relación a la aplicación de una auditoría

Interna de Gestión en las Medianas Empresas del sector industria de la construcción del Área Metropolitana de San Salvador.

La fuente primaria de la investigación se obtuvo directamente de las encuestas haciendo uso de un cuestionario que consta de veintitrés preguntas cerradas y de opción múltiple y tres preguntas abiertas dirigidas a treinta empresas representadas por los propietarios o administradores de dichas empresas; por tal motivo la investigación realizada se denomina censo ya que encuestamos a las medianas empresas dedicadas a la prestación de servicios dentro del sector industria de la construcción del área metropolitana de San Salvador, lo cual permite extraer información real y verídica que ha contribuido a sustentar el tema en estudio.

El resultado del trabajo son los Procedimientos de Auditoría Interna para la evaluación de la gestión, apoyándose en los objetivos y estrategias definidas en el Cuadro de Mando Integral, los cuales constituyen una guía para la ejecución de una auditoría de este tipo.

Se concluyó que la evolución del desempeño es un aspecto importante a examinar por la auditoría interna de gestión, lo cual también es de suma importancia para la Dirección de las empresas; pero la frecuencia en que los auditores la realizan es imperceptible por lo que se están desaprovechando oportunidades para ampliar sus servicios y darle un mayor valor agregado a su trabajo y a la empresa, aunado el nivel tecnológico que esta deben enfrentar con el objetivo de no volverse incompetente ante sus segmentos de clientes definidos que le dan valor y contribuyen al crecimiento de la misma.

INTRODUCCION

En el país la auditoría esta cobrando actualmente mayor auge sobre áreas que se deben auditar, ya no solo se trata de la auditoría de estados financieros sino de auditoría de gestión, integral, ambiental, etc. Para ello los auditores deben estar preparados para brindar un servicio de calidad.

Con el fin de apoyar la calidad de los servicios que los auditores prestan a las empresas, y de minimizar el tiempo empleado en la preparación de los procedimientos utilizados para la evaluación del cumplimiento de los objetivos de la gestión, en este trabajo se han desarrollados programas de auditoría de gestión donde se definen procedimientos de auditoría basados en los objetivos y estrategias definidas en el Cuadro de Mando Integral de las empresas dedicadas al servicio de la construcción.

Este documento en su Capítulo I, presenta el marco teórico sobre el origen y antecedentes de las empresas que prestan servicios de construcción. Además se conceptualiza sobre la gestión gerencial, sus elementos y sus componentes, entre otros.

También se incluyen generalidades básicas de la herramienta administrativa Cuadro de Mando Integral, sus antecedentes, definiciones, su importancia, beneficios y riesgos a evaluar a la hora de su implementación; también sus componentes básicos y por ultimo las perspectivas para la medición de las estrategias con las respectivas fases de implementación del CMI. Y finalmente se incluyen definiciones básicas de auditoría, donde se puede apreciar los antecedentes, conceptualización, propósito, su clasificación; dentro de ésta última se profundiza más en la auditoría interna.

En el Capítulo II se explica la Metodología de Investigación utilizada, se establecen los objetivos, diseño metodológico, tipo de estudio, población y muestra, método e instrumento de recolección de datos, e investigación documental. Además comprende la investigación de campo realizada, y como resultado de esto se presenta un diagnóstico sobre la interpretación de los resultados obtenidos, y la tabulación de datos mediante gráficos; los cuales se muestran en los anexos.

Seguidamente el Capítulo III se ilustra el caso práctico, en el cual se describe las fases del proceso de auditoría, pero se centra en el proceso de planeación tomando como ejemplo hipotético una mediana empresa dedicada al servicio de construcción denominada "Preservicons, S.A. de C.V.", el cual muestra como realizar la planeación para la obtención del conocimiento suficiente y necesario acerca de la organización, así como cuestionarios apegados a la realidad de la empresa obteniendo con esto un mayor conocimiento del control interno; además incluye el diseño de programas de auditoría interna de gestión donde se presentan los procedimientos a seguir para la evaluación de los objetivos y estrategias definidas dentro del Cuadro de Mando Integral y la evaluación de los indicadores para medir la gestión administrativa.

Consecuentemente el Capítulo IV lo constituyen las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada en respuesta a los requerimientos señalados por el auditor.

Finalmente se citan las principales fuentes bibliográficas consultadas durante el desarrollo de la presente investigación, así como el detalle de anexos necesarios para la comprensión del documento.

CAPITULO I

I MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. LA EMPRESA CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN

La empresa es un tipo de organización definida como "toda unidad económica que existe dentro de una comunidad integrada con recursos, mediante aspectos prácticos o legales que tienden a satisfacer ciertas necesidades pudiendo estar o no acompañadas del animo de lucro.¹"

La empresa mercantil esta constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con el objeto de ofrecer al público, bienes y servicios de manera sistemática y es creada con fines de lucro.

Las empresas pueden ser clasificadas de acuerdo a varios criterios, entre los cuales se pueden citar:

1.1.1.1. CLASIFICACIÓN DE ACUERDO A LA ACTIVIDAD QUE REALIZA

Las empresas bajo esta clasificación pueden ser:

- a) Empresas Extractivas
 - 1) Renovables
 - 2) No Renovables
- b) Empresas de Transformación
- c) Empresas de Transporte
- d) Empresas de Comercio
- e) Empresas de Créditos, Seguros y Fianzas

¹ Guardado Leo Merlos. Administración de empresas, Parte I, 38ª. Impreso en México, Editorial Grupo Noriega, 1994, Tomo uno, paginas 11.

1.1.1.2. CLASIFICACIÓN DE ACUERDO A LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

En El Salvador, pueden clasificarse en tres categorías, considerando su actividad económica:

- a) Empresas Industriales
- b) Empresas de Servicios
- c) Empresas Comerciales

1.1.1.3. CLASIFICACIÓN DE ACUERDO A SU TAMAÑO

Otro aspecto importante es la clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño; para la anterior existen distintos criterios, como los que a continuación se presentan:

Cuadro No 01

TIPO DE EMPRESA	PYME (De acuerdo al número de trabajadores)
GRANDE	De 100 en adelante
MEDIANA	De 50 a 99 empleados
PEQUEÑA	De 5 hasta 49 empleados

Fuente: Pyme

1.1.2. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

1.1.2.1. GENERALIDADES

Según las PYMES (pequeñas y medianas empresas) se define como: la unidad económica, jurídica y social formada por recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, bajo la dirección o responsabilidad de una persona, cuya función es la creación de utilidades mediante la producción y/o comercialización de bienes y servicios y cuyos objetivos vendrán determinados por el sistema económico en el que se encuentran inmersos.

CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA

Las características que presenta este sector durante el periodo de 1995 al 2000 en el ambiente económico, financiero, comercial, social, etc. Son las siguientes:

- a) Existe una activa participación del propietario y/o gerente en el manejo cotidiano de la empresa, lo que implica que la administración se encuentre centralizada en un número limitado de personas.
- b) En su mayoría son empresas de tipo familiar, por lo que en ocasiones no se respeta el principio Contable de Entidad, confundiendo las metas personales de los propietarios con las de la empresa.
- c) Difícil acceso al sistema financiero, porque la mediana empresa no esta en las condiciones para ofrecer el tipo de garantía requerida.
- d) Los competidores extranjeros constituyen una gran presión sobre las empresas nacionales porque generalmente ofrecen sus productos a igual o menor precio y con mayor calidad.
- e) Poca experiencia en el área financiera y contable, es decir que no poseen conocimientos suficientes de administración del negocio que contribuyen a la maximización de sus rendimientos.
- f) La administración no demuestra mayor apertura al cambio, generalmente son más tradicionales en la forma de conducir su negocio.
- g) Normalmente carecen de manuales de políticas, procedimientos, funciones y responsabilidades.
- h) La mayoría de las empresas no participa en gremios que les de poder de negociación, para protagonizar cambios o el establecimiento de políticas de interés sectorial.

1.1.2.2. REGULACIONES TÉCNICAS

Generalmente en El Salvador, las medianas empresas constructoras realizan o prestan servicios a través de la formulación de contratos; los cuales se definen "como un contrato negociado, para la fabricación de un activo que está íntimamente relacionado entre si o es interdependiente en términos de su diseño, tecnología y función, o bien en relación con su ultimo destino o utilización"¹

El propósito del contrato es el de estipular lo necesario para la construcción y terminación en todos sus detalles la obra descrita. El contratista deberá proporcionar toda la mano de obra, materiales, equipo, herramientas, transportación y abastecimientos que se requieran para terminar la obra de acuerdo a los planos, especificaciones y estipulaciones del contrato. Los contratos de construcción pueden ser ejecutados bajo diferentes formas en donde las partes involucradas pactan acuerdos, exigencias y modalidades de operación en el transcurso y finalización del contrato, involucrando aspectos legales, financieros y de otros de importancia.

Se emplean dos tipos de contratos que administrativa y contablemente tienen aplicaciones distintas:

CONTRATO DE PRECIO FIJO

Este tipo de contrato, también es conocido por contrato de construcción a precio alzado o cerrado que se define de la siguiente manera: "Es un contrato de construcción en el que el contratista acuerda un precio fijo, o una cantidad fija por

¹ Normas Internacionales de Contabilidad, Norma Internacional No.11 "Contratos de Construcción" Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 2004, Pág. 224.

unidad de producto, y en algunos casos tales precios están sujetos a cláusulas de revisión si aumentan los costos”

Este tipo de contrato exige que la empresa constructora facture como ingresos el cien por ciento de los cobros efectuados al cliente, según el plan de oferta que se presenta al momento de la contratación, lo que implica que la empresa absorbe los costos de construcción del proyecto que este ejecutando, bajo esta forma las compras generadas por la construcción se efectúan a nombre del ente económico, de este modo al cruzar los ingresos y costos generados se obtiene la utilidad esperada.

CONTRATO DE MARGEN SOBRE EL COSTO

También conocido por contrato de construcción por administración, el cual se define de la siguiente manera: “Es un contrato de construcción en el que se reembolsa al contratista los costos satisfechos por él y definidos previamente en el contrato, más un porcentaje de esos costos o una cantidad fija”²

Este tipo de contrato de construcción reconoce y registra como ingresos la parte proporcional acordada en el contrato, ya que todos los costos son absorbidos por el cliente. En este caso el ente económico no se ve afectado en sus centros de costos, debido a que todas las compras se efectúan a nombre del cliente, de tal manera que la empresa constructora solo registra ingresos en concepto de honorarios por prestación de servicios a terceros.

² Normas Internacionales de Contabilidad, Norma Internacional No.11 “Contratos de Construcción” Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 2004, Pág. 226.

COSTOS DEL CONTRATO

Los costos del contrato comprenden todos los costos atribuibles al mismo, desde la fecha en que este se convierte en firme, hasta el final de la ejecución de la obra correspondiente. No obstante, los costos que se relacionan directamente con un contrato porque se han incurrido en el trámite de negociación del mismo, pueden ser incluidos como parte de los costos del contrato. Los contratos de construcción deben comprender los siguientes costos; entre ellos están:

- a) Costos de Mano de obra en lugar de la construcción comprendiendo también la supervisión que allí se lleve a cabo.
- b) Costos de los materiales usados en la construcción comprendiendo también la supervisión que allí se lleve a cabo.
- c) Depreciación de las propiedades, planta y equipo usados en la ejecución del contrato.
- d) Costos Estimados de los trabajos de rectificación y garantía.
- e) Reclamaciones de terceros.

Existen costos que pueden ser atribuidos en la actividad de contratación en general, e imputados a cada contrato específico entre ellos se pueden mencionar:

- a) Seguros
- b) Costos de diseño y asistencia técnica no relacionados directamente con ningún contrato específico
- c) Costos indirectos de la construcción

Siempre que puedan ser identificados por separado y medidos con suficiente fiabilidad, si es probable que el contrato llegue a

obtenerse. Cuando los costos, incurridos al obtener un contrato, se reconozcan como un gasto del periodo en que han sido incurridos, no podrá ser ya acumulado en el costo del contrato cuando este llegue a obtener en un periodo posterior.³

Actualmente las empresas constructoras juegan un papel importante en la economía del país; dado que su actividad va orientada a mejorar el nivel de vida de los empleados, mejorar la infraestructura del país que influye en los demás sectores productivos; de esta manera la industria de la construcción genera múltiples beneficios pero a la vez genera dificultad si no se lleva a cabo procedimientos de controles necesarios, ya que sin un adecuado control interno las empresas se ven afectadas en aspectos organizativos como en el desempeño contable en cuanto a la asignación de costos en la ejecución de dicho proyecto. En consecuencia los informes contables carecerían de confiabilidad, veracidad al no poder identificar razonablemente los costos en que han incurrido los proyectos de construcción.

1.1.2.3. REGULACIONES LEGALES

Las empresas constructoras deben mantenerse al corriente y completamente bien informadas sobre las leyes aplicables a dicha industria, reglamentos sobre seguridad, disposiciones y todas las ordenes y decretos de cuerpos y tribunales que tengan alguna jurisdicción o autoridad que en alguna forma afecte los derechos y obligaciones tanto del contratista (patrono) como del personal contratado en la obra; por ejemplo el suministro de materiales, herramientas y útiles necesarios para los trabajadores en los

³ Normas Internacionales de Contabilidad, Norma Internacional No.11 "Contratos de Construcción" Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 2004, Pág. 230.

que el contratista esta obligado a proporcionar con la finalidad de que estos puedan desempeñar su labor eficientemente; a la vez el deber que tiene cada trabajador de cuidar los materiales, herramientas y útiles proporcionados por el contratista; todo ello con el fin de armonizar y dignificar las relaciones laborales entre el contratista y sus empleados.

Además de llevar registros auxiliares que sustenten las operaciones realizadas llevando registro detallado de los costos intervenidos en los proyectos de construcción, permitiéndole establecer suficiente orden y claridad de su situación financiera real.

Entre las regulaciones legales que deben tomar en cuenta las empresas constructoras se pueden mencionar:

- a) Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento.
- b) Ley de Impuesto a la Transferencias de Bienes Muebles y Prestación de Servicios y su Reglamento.
- c) Ley de Impuesto sobre Bienes Raíces.
- d) Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones
- e) Ley de Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- f) Contrato colectivo del Sindicato Unión de Trabajadores de la Construcción.
- g) Código de Trabajo
- h) Código Tributario y su reglamento de Aplicación.
- i) Código de Comercio
- j) Ley de Recursos Naturales y Medio Ambiente
- k) Leyes Municipales
- l) Ley de OPAMSS; entre otras

1.2. GESTIÓN GERENCIAL

1.2.1. CONCEPTO DE GESTIÓN

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

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican el establecimiento de objetivos y metas, y la evaluación de su cumplimiento y el desempeño institucional, así como el desarrollo de una filosofía de operación que garantice la supervivencia de la organización en el sistema social correspondiente.

1.2.2. ELEMENTOS DE LA GESTIÓN

Se pueden identificar cinco elementos básicos, en conjunto constituyen el proceso de gestión; el cual inicia con el establecimiento de objetivos y metas, continua con la planeación y organización, el control, la supervisión y asesoría, los informes y la evaluación, la cual cierra el proceso como tarea de retroalimentación.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS

En su establecimiento el gerente, deberá plantearse y precisar seis interrogantes: ¿Qué debe hacerse?, ¿Por qué debe hacerse?, ¿Cómo deberá hacerse?, ¿Cuándo deberá hacerse?, ¿Quiénes lo harán? Y ¿Dónde debe hacerse?

El establecimiento de objetivos y metas es un elemento fundamental de una buena gestión, y las demás interrogantes planteadas, enfatiza el "Qué y el porque debe hacerse".

El gerente necesita establecer los parámetros del plan o programa antes de que se asignen los recursos, debe determinar

con precisión las necesidades, puesto que existe una relación directa con el establecimiento de los objetivos y las metas y la cantidad y la calidad de los recursos requeridos.

PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Constituyen las actividades más importantes para una administración eficaz. En general las tareas a desarrollar en esta etapa son las siguientes:

- a) Anotar lo que deba hacerse.
- b) Formular un programa que vincule todas las tareas, por realizar en función, de su duración y de su fecha de inicio y de término.
- c) Estimar el tiempo requerido para la ejecución del proyecto y sus costos (elaboración del programa y presupuesto).
- d) Determinar los recursos y las habilidades necesarias y asignar responsabilidades (organización de los recursos).

CONTROL

Constituye la administración cotidiana de un proyecto básicamente consistente en que se efectúe el trabajo.

Las actividades fundamentales de este elemento del proceso de gestión son:

1. Obtener información.
2. Evaluar la información obtenida.
3. Analizar las variaciones para determinar sus causas y sus efectos.

SUPERVISIÓN / ASESORÍA

El gerente como asesor y supervisor revisará el trabajo hecho, asesorará a sus subordinados y sobre todo deberá actuar oportunamente para resolver todos los problemas que surgen.

INFORME Y EVALUACIÓN (RETROALIMENTACIÓN)

Finalmente se efectuará la preparación y presentación de los informes considerados como la ultima de las actividades de gestión.

Los gerentes son responsables de sus subalternos y ante sus superiores, los administradores pueden poner a disposición de sus subalternos los informes que deban presentar a sus superiores.

A continuación se presenta un flujograma que muestra de forma gráfica los elementos descritos anteriormente.

Proceso de Gestión

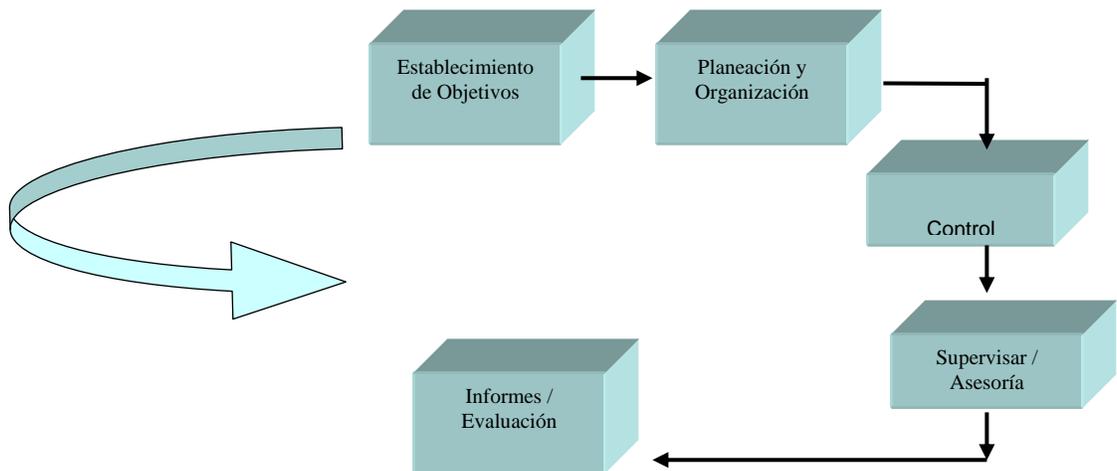


Figura No. 01 Proceso de Gestión. Fuente: Indicadores Integrales de Gestión, Mc Graw Hill

1.2.3. LA GESTIÓN COMO SISTEMA

La visión de la gestión como un sistema se ha alimentado de distintas corrientes teóricas, en donde dichas visiones se limitan a cuatro conceptos básicos que son:

1.2.3.1. PROPIEDAD EMERGENTE

Se entiende el sistema como un todo compuesto de partes, pero que no se agota en ellas. Bajo la idea simple y antigua de que el todo es más que la suma de las partes, se identifica el sistema como un todo complejo.

1.2.3.2. JERARQUÍA

En estrecha relación con la propiedad emergente, partiendo del supuesto de que en el mundo existen jerarquías tanto entre organizaciones como al interior de cada una de ellas; algunas son superiores a otras en logros y capacidades. La idea de jerarquía hace que el problema de la supervivencia y la competencia ocupen un lugar central. Pero la supervivencia se relaciona con el medio, lo que pone de relieve otros dos conceptos como lo son la comunicación y el control.

1.2.3.3. COMUNICACIÓN

En todo sistema se establecen unas interrelaciones con el medio, lo que puede darle una capacidad de reacción rápida o lenta, dependiendo de sus sistemas de información. La influencia del medio puede darse por medio de mecanismos de autorregulación por los cuales el sistema se adapta o cambia, o de manera no controlada, como una irrupción del medio en el sistema.

1.2.3.4. CONTROL

Desde la noción de la propiedad emergente, es tal vez el supuesto que más comparten todos los conceptos de gestión, hasta tal punto que gestión y control se han visto como sinónimos. Bajo la idea de que gestión tiene que estar asociada a unos objetivos, el control se entiende como la estrategia de un sistema para alcanzar esos objetivos.

La idea de sistema se resume en que "el todo organizado jerárquicamente, al tener propiedades emergentes, podría, en principio, ser capaz de sobrevivir en un medio cambiante si tiene procesos de comunicación y control que le permitan adaptarse en respuesta a los impactos del medio"

De lo anterior, se puede llegar a una definición mas clara de gestión: "Es la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno, es una forma de regulación que se constituye en mecanismos de orientación y control y contribuye a la vigencia de la lógica de las relaciones existentes, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales y garantizando una estabilidad dinámica".

1.2.4. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN COMO SISTEMA

La gestión como sistema involucra un conjunto de dimensiones interrelacionadas: objetivos y estrategias; practicas directivas; estructura y organización; métodos, instrumentos y herramientas, cultura y personalidad.

1.2.4.1. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

La gestión empresarial parte de la definición de unos objetivos generales de producción y competitividad en el mercado y de unos objetivos particulares de cara a la producción en un sector industrial específico, donde se escoge la tecnología adecuada para aplicarlas a unas inversiones y unos beneficios esperados, y a la competencia con otras organizaciones empresariales que producen el mismo tipo de bienes, o bienes que pueden ser sustitutos.

Esta definición de objetivos también tiene en cuenta las exigencias del mercado, los patrones y las pautas de consumo, el estado de desarrollo de la tecnología y los resultados de la investigación y el desarrollo de la propia empresa.

La estrategia empresarial consiste en planear el futuro con base en los objetivos propuestos, lo que supone una reflexión previa sobre los futuros posibles deseables. La estrategia esta formada por unas reglas de conducta para alcanzar los objetivos y la supervivencia de la organización. Los objetivos y la estrategia se definen en relación con el entorno y son el punto de partida de la gestión.

1.2.4.2. PRACTICAS DIRECTIVAS

Las prácticas directivas hacen funcionar la estructura organizativa de la empresa y son el motor de la gestión. Ponen en marcha los dispositivos, resuelven conflictos, logran la convivencia de elementos contradictorios, despliegan la estrategia en la organización, concilian la visión estratégica con la planeación operativa y ejercen el control. Existen principales focos de estas prácticas, los cuales son:

1.2.4.3. EL CONTROL

No existe una clara distinción entre control, gestión y gerencia; pero estos se usan como sinónimos. Pero control es un atributo de un sistema "es una estrategia de un sistema para alcanzar su objetivo".

"Control es la gestión y la administración relacionadas en torno a la organización racional de los recursos con el fin de alcanzar en condiciones optimas un objetivo determinado". Por medio del control se evalúa el sistema a través de la retroalimentación establecida frente a la desviación de las metas.

1.2.4.4. TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN

La toma de decisiones en la organización es un instrumento relativamente permanente de descripción y de medida que sirve para estimar de manera continua el estado del sistema. Un instrumento para establecer las brechas entre los objetivos y la ejecución e impulsar los cambios en las reglas de decisión.

Tomar decisiones es elegir entre un conjunto más o menos finito de opciones. La información se constituye en el recurso clave que garantiza la calidad de las decisiones.

1.2.4.5. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN

Junto con la toma de decisiones y el control, un principio de las prácticas directivas es desplegar la estrategia en el conjunto de la organización. Este desplegar es, en gran medida, la armonización del direccionamiento estratégico con los planes,

y de éstos con la gestión diaria. Es cosa de relacionar y armonizar la gestión estratégica y la gestión operativa. El despliegue de la estrategia pone la organización al servicio de la estrategia, armonizando la solución de problemas cotidianos, el corto plazo y las decisiones contingentes con los objetivos estratégicos.

1.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1.3.1. ANTECEDENTES

Las nuevas visiones, cada vez más ligadas a la toma de decisiones, tanto reactivas como proactivas, de la contabilidad de gestión, provoca que vayan surgiendo intentos de unificar los instrumentos que recogen la información que surge de la función de Control de Gestión de la empresa.

La competencia de la era industrial se transforma en la competencia de la era de la información. Durante la época industrial (1850-1975), las empresas han basado su éxito en su capacidad de conseguir beneficios procedentes de las economías de escala. Se podían basar en un indicador financiero como el rendimiento del capital empleado (ROCE), como factor de control de la eficiencia con que las divisiones operativas utilizaban el capital físico y financiero para crear valor para sus accionistas, olvidando el tener en cuenta los aspectos no financieros que se derivan de la realidad empresarial.

Pero la era de la información, con todos los cambios tecnológicos que ha provocado, conlleva que muchas de las líneas de pensamiento sobre la competencia dejarán de tener virtualidad, ya que las organizaciones no podían sostener una ventaja competitiva centrada únicamente en la aplicación de las

nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a acabo la correcta gestión de los activos y los pasivos financieros, sin preocuparse del resto de aspectos que influyen en las organizaciones.

El entorno de la era de la información exige nuevas capacidades para obtener ventajas competitivas. En esta nueva era la habilidad para explotar los activos intangibles o invisibles se ha convertido en algo mucho mas decisivo que gestionar e invertir en activos tangibles u físicos.

1.3.2. GENERALIDADES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Las empresas aparte de invertir en sus activos tangibles, deben invertir en los intangibles también; de esta manera gestionan de una mejor manera los procesos. La innovación y mejora de productos, servicios y procesos será generada por empleados muy preparados, una superior tecnología de la información y unos procedimientos organizativos adaptados, si las empresas invierten en la adquisición de estas nuevas capacidades, su éxito o fracaso dependerá de la motivación y de la medición a corto plazo que realiza el modelo tradicional de contabilidad financiera. Este modelo mide los acontecimientos pasados, no las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro.

El aspecto financiero en el pasado era uno de los indicadores más importantes y el más tomado en cuenta para la evaluación de la gestión de las empresas. Actualmente, las necesidades son otras, entre lo mas importante se tiene la planificación estratégica la cual integra diferentes áreas de la empresa, lo que significa que la gerencia debe asumir una posición de

autocontrol. Siendo así, los propietarios de las empresas se han visto en la necesidad de implementar una nueva técnica, ya que sus empresas se están quedando obsoletas y el mercado las esta absorbiendo considerablemente; es así como surge el Cuadro de Mando Integral.

ORÍGENES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En ocasiones se defiende que la característica fundamental del Cuadro de Mando Integral es la combinación de indicadores financieros y no financieros. No cabe duda, que ésta es una característica importante, pero no la más relevante.

Durante los años sesenta en Francia se puso de moda utilizar una herramienta llamada Tableau de Bord. O El tablero de mando que incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de las empresas. Con el paso del tiempo, está herramienta ha evolucionado y combina no sólo ratios financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos de la empresa. La idea de utilizar un conjunto de indicadores para obtener información de gestión es un antecedente importante que recoge el Cuadro de Mando Integral.

En Estados Unidos, también en la década de los sesenta, General Electric desarrolló un tablero de control para hacer el seguimiento de los procesos de la empresa; definiendo indicadores para hacer el seguimiento y controlar la consecución de objetivos tanto a corto como a largo plazo.

NUEVAS VISIONES DEL CUADRO DE MANDO SEGÚN KAPLAN Y NORTON:

Las empresas a finales de los años setenta se encontraron ante un entorno tendiente a la globalización, con una competencia

cada vez más intensa, teniendo ello una profunda implicación en los sistemas de control de las mismas, y en donde, los productos tienen un ciclo de vida más cortos, los costes de fabricación pasan a ser menos importantes, a favor de los indirectos, y los factores críticos del éxito de las empresas se centran en la satisfacción del cliente, la innovación, la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad y la penetración en el mercado.

Partiendo de lo anterior la expansión del Cuadro de Mando, ahora denominado Cuadro de Mando Integral el cual se organiza en cuatro perspectivas muy precisas que son:

1. Perspectiva Financiera
2. Perspectiva del Cliente.
3. Perspectiva de procesos internos
4. Perspectiva de innovación y formación.

En esta nueva visión hay un auge preponderante de los activos intangibles, que queda explicado por el hecho de que la gestión de los mismos permite a una organización que:

- a) Desarrolle unas relaciones con los clientes que implique la retención de estos, a la vez que permiten ofrecer sus servicios a clientes nuevos.
- b) Se introduzcan servicios y productos innovadores.
- c) La producción de productos y servicios sea de alta calidad, con un bajo coste y con cortos tiempos de espera.
- d) Se aplique la tecnología, bases de datos y sistemas de información.
- e) Se motive a los empleados, movilizándolo sus habilidades, para la mejora de sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta.

El Cuadro de mando integral se debe utilizar como un sistema de gestión estratégico, para gestionar la estrategia a largo plazo, llevando a cabo procesos de gestión decisivos, como:

- a) Aclarar y Traducir o transformar la visión y la estrategia
- b) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- c) Planificar y establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

El Cuadro de Mando Integral debe tener la capacidad de transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representarán un equilibrio entre los indicadores externos destinados básicamente a los accionistas y clientes y los indicadores internos que nos aportan información sobre los procesos críticos del negocio, innovación, formación, etc.

DEFINICION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El concepto ha evolucionado mucho desde su primera formulación en 1992, donde se definía como: "Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio", para ser "una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores". Existiendo una relación íntima entre la estrategia de la empresa y el Cuadro de Mando Integral, puesto que este conjunto coherente de indicadores está anclado en los objetivos estratégicos de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral es aquel que transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y estrategia; utiliza mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. Al combinar los indicadores financieros y no financieros, permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, pero también ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa.

Según Howard Rohm del Balanced Scorecard Institute de E.E.U.U. el Cuadro de Mando Integral es "Un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal"

Según David Norton y Robert Kaplan el CMI es "Un nuevo marco para medir la actividad y los resultados de una organización, considerando la estrategia utilizada en la creación del valor del negocio"

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es la traducción al español que se da a "Balanced Scorecard", sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de

Administración de la Eficiencia o del Desempeño, o dicho de otra manera las finanzas como el eje principal de la administración.

1.3.3. IMPORTANCIA

El CMI provee el marco para el traslado de la estrategia a términos operativos y sirve para comunicar a todos los niveles el cambio estratégico y establecer las bases de un proceso administrativo organizado por procesos y no por funciones como en la mayoría de empresas que erróneamente se organizan.

Partiendo de la visión y las estrategias de la empresa, el CMI define los objetivos financieros que se requieren para alcanzar la visión, lo que al mismo tiempo será el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan los resultados de la empresa con los clientes.

1.3.4. BENEFICIOS

El CMI, posee beneficios como toda técnica, los cuales pueden resultar siempre y cuando los propietarios o accionistas y todo el personal de la empresa estén de acuerdo en la implementación del mismo; estos beneficios o ventajas se detallan así:

- a) La fuerza de un modelo explícito de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no solo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- b) Clarifica como las acciones del diario vivir afectan no solo a corto plazo, sino también a largo plazo.
- c) Media vez el CMI esta en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión.

- d) También se puede utilizar como herramienta para aprender acerca del negocio. La comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a evaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.
- e) El CMI siendo una herramienta que puede ser utilizada por cualquier tipo de organización, no importando si es grande, mediana, pequeña o microempresa.
- f) Provee un proceso sistemático para implementar estrategias y obtener retroalimentación.

El CMI es de gran importancia y beneficio para las empresas porque sirve como indicador de resultados tanto a corto como a largo plazo, permitiendo realizar comparaciones y facilitando la toma de decisiones de los accionistas.

1.3.5. RIESGOS

El CMI así como posee beneficios también posee riesgos o desventajas, los cuales podrían llegar a suceder si la técnica no se implementa de la forma correcta. Dentro de estos tenemos:

- a) Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección, es un esfuerzo en vano.
- b) Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- c) Cuando la estrategia de la empresa esta en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico, en lugar de usarlo como herramienta de aprendizaje.

Estos riesgos pueden darse por la falta de coordinación y control por parte de los accionistas o propietarios, provocando que la técnica sea todo un fracaso.

1.3.6. COMPONENTES BÁSICOS

Los objetivos del CMI se trasladan a un sistema de medidas de desempeño que comuniquen con mucha más claridad el enfoque estratégico de la empresa. Para que este proceso se lleve a cabo, es necesario contar con seis componentes básicos, los cuales son:

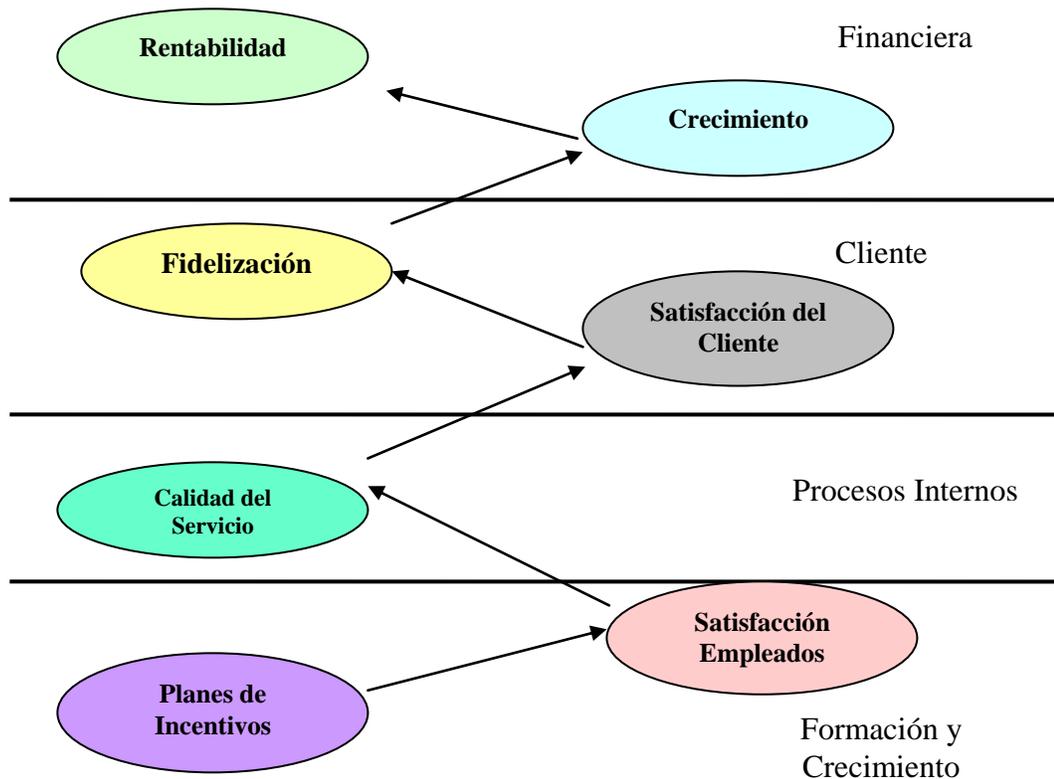
1. Una cadena de relaciones de Causa-Efecto: Que el CMI exprese el conjunto de suposiciones de la estrategia a través de objetivos y su resultado mediante indicadores de desempeño, para darlos a conocer a todos los niveles jerárquicos de la empresa, para que todos conozcan el por qué de la técnica y la respuesta de su implementación.
2. Un enlace a los Resultados Financieros: Que los objetivos de la empresa y sus indicadores reflejen el contenido de la estrategia mediante sus cuatro perspectivas, y que sus resultados deben convertirse en logros financieros, dando así la maximización del valor creado del negocio para sus propietarios.
3. Un Balance de indicadores de resultado e indicadores guías: Asimismo de los indicadores que muestran el logro o desempeño de la organización, es necesario contar con indicadores guías que reflejen aquellas acciones que se deben hacer bien para cumplir con los objetivos propuestos.
4. Mediciones que generen e impulsen el cambio: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados

organizacionales del equipo e individuales. Es por eso que se debe generar comportamientos esperados.

5. Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos: Todo proyecto o idea que surja en la organización debe estar orientada y relacionada directamente con el logro esperado.

6. Consenso del equipo directivo de la organización: El CMI es la culminación del dialogo de los miembros de la Junta Directiva para lograr evidenciar la estrategia del negocio.

Figura No. 2
Relación Causa-Efecto



Fuente: Norton y Kaplan. Cuadro de Mando Integral

Análisis: Desde abajo hacia arriba en el Área de Formación y Aprendizaje, la empresa podría establecer inicialmente como objetivo interesante una serie de planes de incentivos para que los empleados estén mas satisfechos con su trabajo y sean mas eficientes, con esto, la calidad del servicio incrementaría, siendo este un objetivo clave del Área de Procesos Internos de la empresa. Esto nos lleva a una satisfacción mucho mayor del cliente, dando como resultado una fidelización notable por parte de la clientela; aspecto importante en el Área de Clientes, finalmente, generando mayores ventas lo que hace notable un aumento en los beneficios para la organización. Con ello estamos incidiendo en la estrategia de crecimiento de la empresa, que se deriva en una mayor rentabilidad y una creación de valor importante, aspectos significativos del área financiera de la empresa.

Para que el diseño de un CMI sea exitoso, debe contar la empresa con tres componentes fundamentales:

1. Un involucramiento total del equipo ejecutivo de la empresa en cuyas manos está la definición de la visión y estrategia.
2. Este equipo será el que aplique e incorpore en su sistema de gerencia las herramientas que resulten de este diseño.
3. Un equipo guía que se involucre a fondo en la metodología de las cuatro fases y que facilite el marco de referencia, los instrumentos y herramientas para darle fluidez y continuidad al diseño del CMI, como a garantizar que existan las herramientas para su efectiva integración a la agenda ejecutiva de la empresa.

1.3.7. PERSPECTIVAS PARA MEDIR LA ESTRATEGIA

Según Kaplan y Norton, la finalidad de la actividad empresarial es conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos, los cuales son:

a) Perspectiva Financiera

La necesidad de los objetivos financieros es primaria en toda actividad comercial. El objetivo de esta perspectiva responde a las expectativas de los accionistas, es decir que su visión esta puesta en la creación de valor, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento, para que los accionistas tengan la seguridad de seguir adelante, respondiendo a la pregunta ¿Cómo nos ven los accionistas?

El Cuadro de Mando Integral no entra en contradicción con la vocación empresarial de buscar objetivos financieros tales como el de obtener rendimientos superiores basados en el capital invertido, sino que lo que el Cuadro de Mando puede conseguir es hacer que tales objetivos se adapten a las diferentes fases del ciclo de vida de producto o servicios.

Las referidas fases del ciclo de vida del producto o servicio son:

1. Crecimiento
2. Sostenimiento
3. Madurez

En la fase de Crecimiento la organización tiene productos y servicios con un elevado potencial de crecimiento. A fin de capitalizar este potencial, es decir de hacerlo efectivo, cabe la posibilidad que tenga que dedicar mucho esfuerzo a:

- a) Desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios
- b) Crear capacidad de funcionamiento
- c) Construir y ampliar instalaciones de producción
- d) Invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución
- e) Desarrollo de las relaciones con los clientes.

Además hay que tener en cuenta de que las empresas pueden haber asumido que durante esta fase se este funcionando con cash-flow negativo y bajos rendimientos sobre el capital invertido, por el hecho de tratarse todavía de un producto o servicio de carácter incipiente.

Las organizaciones en su fase de sostenimiento, ya no son tan benevolentes en relación a los rendimientos del capital invertido, se les exige una cuota de mercado que deberán ir aumentado, por considerar que la fase de introducción en el mercado ya ha finalizado, así, las inversiones estarán destinadas a resolver problemas de tipo de:

- a) Atascos o cuellos de botella.
- b) Ampliar la capacidad y realzar la mejora continua.

Normalmente se suelen utilizar medidas relacionadas con los ingresos contables como: beneficios de explotación y margen bruto, o también medidas como los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico.

En la fase de Madurez la empresa quiere recoger los frutos de todo el ciclo vivido, ya no se requieren inversiones fuertes para la continuidad del negocio, basta con el mero mantenimiento del mismo. Se suele exigir que cualquier proyecto de inversión

tenga unos periodos de restitución cortos y claros, porque el objetivo principal, durante esta fase, es conseguir la recuperación del cash-flow, además de reducir, lógicamente, las necesidades de capital circulante.

Kaplan afirma que para cada una de las fases del ciclo de vida del producto o servicio y por tanto para cada una de las diferentes estrategias de crecimiento, sostenimiento y madurez, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

1. Crecimiento y Diversificación de los Ingresos.

Implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegando a nuevos clientes y mercados. Estos, pueden ser de nueva creación, que podrá indicarse mediante el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios y productos, introducidos durante este período.

2. Reducción de costes/mejora de la productividad.

Conlleva el conseguir unos costes competitivos, mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gasto indirectos, implicando un mayor ratio de rendimiento sobre las inversiones que se hayan realizado, corrigiendo los posibles desfases de la anterior fase, rentabilizando al máximo las inversiones.

Otra posibilidad para la consecución de la reducción de costes es la de mejorar los canales de las transacciones, en el caso de la relación con los clientes y proveedores un método especialmente adecuado es el pasar de unos canales procesados manualmente a los canales eléctricos.

3. Utilización de los activos /estrategias de inversión:

Se intenta minimizar las necesidades de capital circulante que se requiere para el negocio, reduciendo el ciclo de caja, para ello se pueden ajustar las existencias a las

ventas finales, intentado cobrar rápidamente de los clientes, a la vez que se negocian unas condiciones favorables para los proveedores.

Es este sentido, para obtener una nueva utilización de los activos, deberá tenerse en cuenta que, además de aquellos beneficios que puedan derivarse de compartir el conocimiento y los clientes por parte de las diferentes unidades de negocio de una organización, también se pueden reducir los costes insistiendo en no repetir en cada una de ellas el mismo tipo de activo físico o intelectual, para lo cual será necesario el efectivo control de las inversiones realizadas en las mismas.

Partiendo de esto, hay que señalar, a su vez, que todos los objetivos y medidas del resto de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral deben de ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera, ya que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores.

b) Perspectiva del Cliente

Luego de haber determinado los objetivos financieros la dirección debe determinar en que segmentos de clientes y de mercados desean ser competitivos, es aquí donde se selecciona un conjunto de indicadores, los cuales deben estar presentes en todas las organizaciones:

1. Cuota de Mercado

Se tiene que buscar el aumento de la cuota de mercado basándose en las relaciones con los clientes que añaden valor. También hay que tomar en cuenta la cuota de compra que supone cada uno de estos clientes para la organización.

2. Retención de Clientes

Esta medición se puede realizar periodo por periodo, tomando en cuenta la medición de la fidelidad de los clientes mediante el porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes actuales.

3. Incremento de Clientes

Este se puede medir a través del número de nuevos clientes o también poniendo de relevancia las ventas totales a los nuevos clientes en un periodo determinado.

4. Satisfacción de Clientes

Se pueden utilizar diferentes métodos, uno de ellos son las típicas encuestas que realizan las empresas a sus propios clientes; confiando en que éstos sean lo suficientemente proactivos para el logro de datos significativos. Otro método usual son las entrevistas personales o telefónicas. Pero existe un método que cada vez se esta utilizando mas, en el caso de servicios, es el denominado "cliente misterioso" o "cliente fantasma", que comprueba voluntariamente el servicio en cuestión, a los fines de otorgar el oportuno informe a la organización.

5. Rentabilidad de Clientes

En este indicador el análisis de la rentabilidad de los clientes, puede revelar que algunos no son rentables por lo que hay que valorar si es conveniente seguir esforzándose por su continuidad.

Además de los indicadores mencionados anteriormente existen otros en relación a la perspectiva del cliente: los indicadores de las propuestas de valor a los clientes, Kaplan los define como "los atributos que las empresas proveedoras suministran a

través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para entender los inductores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado".⁴

Los indicadores de las propuestas de valor varían según los diferentes sectores del mercado, Kaplan y Norton en sus estudios han identificado una serie de propuestas de valor en todos los sectores los cuales son:

- a) Atributos de productos y servicios. Abarcan la funcionalidad del producto o servicio, su precio y su calidad.
- b) Relación con los clientes. Incluye la entrega del producto o del servicio al cliente, plazo de entrega y la sensación el cliente respecto a esa compra.
- c) Imagen y prestigio. Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa, siendo capaces de generar la lealtad del mismo más allá de los aspectos tangibles del producto o servicio.
- d) Tiempo. El responder de una manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente puede ser un arma competitiva poderosa para obtener o retener clientes, según sea el caso.
- e) Calidad. La calidad es una ventaja estratégica es una necesidad competitiva, pero si en un sector o segmento del mercado donde la calidad permite diferenciar a la organización de sus competidores podrá entonces incluirse ésta dentro de la perspectiva del cliente en el CMI. Entre los indicadores que miden la calidad podemos mencionar las devoluciones o reclamaciones de clientes, entre otros.

⁴ Kaplan , Robert S. y Norton, David, "Cuadro de Mando Integral", Primera Edición, Impreso en España, Editorial Gestión 2000, año 2002, Pagina p. 86

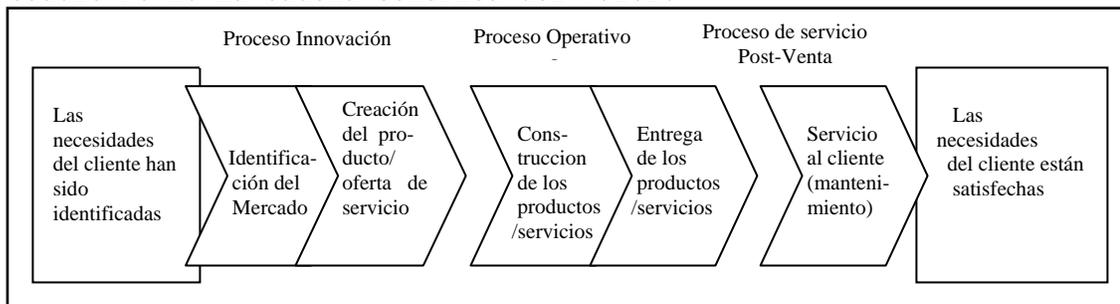
En el caso cuando la organización da servicios a sus clientes, éstos no tienen nada tangible que devolver. Es por este motivo que muchas empresas de servicios ofrecen garantías, comprometiéndose a devolver no sólo el precio de compra, sino en muchas ocasiones un extra sobre el mismo. Este hecho también se toma en cuenta en la elaboración del CMI.

f) Precio. Media vez se realiza la segmentación del mercado y de los clientes, se conocerá aquellos que son sensibles al precio. Se tomará en cuenta aquellos segmentos en que el precio ejerce una verdadera influencia sobre la decisión de compra.

c) Perspectiva de los Procesos Internos

Después de definir la perspectiva financiera y la perspectiva del cliente, la dirección deberá definir una completa cadena de valor de los procesos internos⁵, con el fin de clarificar la explicación de los principales procesos de la perspectiva interna:

Cuadro No 2. La Cadena Genérica del Valor.



Fuente: Kaplan, Robert y Norton,

⁵ Kaplan, Robert S. y Norton, David, "Cuadro de Mando Integral", Primera Edición, Impreso en España, Editorial Gestión 2000, año 2002, Pagina 120

1. Proceso de Innovación.

Parte de la cadena de valor de una organización considera lo que la investigación y desarrollo, ya que la innovación es calificada por Kaplan como un proceso interno crítico. En este proceso de innovación se investigan las necesidades latentes o emergentes de los clientes para así poder crear productos y servicios que satisfagan dichas necesidades.

El proceso de innovación consta de dos partes. En la primera se procede a la investigación del mercado para la identificación del tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios que deberán establecerse para el producto o servicio. La segunda parte consiste en el diseño y desarrollo del producto o servicio, y comprende las siguientes actividades:

- a) Investigación básica para desarrollar productos o servicios radicalmente nuevos.
- b) Investigación aplicada para explotar la tecnología existente para los productos o servicios de nueva generación.
- c) Esfuerzos de desarrollo muy bien enfocados para llevar los nuevos productos o servicios al mercado.

Entre los indicadores para la a) y b) de las actividades anteriores podemos mencionar: el porcentaje de ventas de los nuevos productos ó el de los productos de la marca, el porcentaje de introducción de nuevos productos en relación con el de la competencia, las diversas capacidades del proceso de fabricación, el tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos, el ratio de beneficio operativo antes de impuestos durante un periodo de cinco años ha generado el suficiente beneficio para devolver la inversión realizada.

2. Procesos Operativos.

Esta fase comienza con la recepción del pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio a ese cliente. Al aplicar los sistemas de gestión de la calidad dentro de los procesos internos, especialmente en los operativos, se introduce como sistema de medición indicadores de calidad y de la duración del ciclo.

Los clientes valoran que los plazos de espera (es decir el tiempo que transcurre desde el momento en que se realiza un pedido hasta que se recibe el producto o servicio) sean cortos, por lo que es importante conseguir procesos de producción y de cumplimiento de pedidos de ciclo corto, libres de defectos y eficientes. Uno de los indicadores que las organizaciones intentar implantar es la Eficacia del Ciclo de Fabricación (ECF), que se obtiene del cociente del tiempo de proceso partido por el tiempo de producción efectivo "es igual al tiempo en proceso"; por lo tanto el ratio sería igual a uno.

3. Servicios Post-Venta

En los servicios post-venta se incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, etc. En esta fase de los procesos internos se puede medir la actuación mediante los indicadores de tiempo, calidad y coste.

d) Perspectiva de Formación y Crecimiento

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura de que permite que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas anteriores. Con el sistema tradicional no se da prioridad a esta perspectiva, ya que en el tratamiento tradicional era habitual pensar que todas las

consecuencias que pudieran derivarse a largo plazo de los fallos relacionados con las capacidades de los empleados, los sistemas y la organización no aparecerán en el corto plazo, despreocupándose, por tanto, de este aspecto. Hoy en día se ha cambiado de enfoque.

El cuadro de mando integral establece tres aspectos críticos, cada uno de ellos con su grupo central de indicadores en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento los cuales se detallan a continuación:

LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS.

En este aspecto es de resaltar el giro radical que ha dado la valoración de los empleados. En la actualidad se piensa que contribuyen a la organización. Esta nueva filosofía de gestión, se ha configurado en los últimos quince años, transformándose la visión anteriormente comentada de la división entre la elite y personal que realiza el trabajo operativo. Este cambio ha sido consecuencia de que en la actualidad casi todo el trabajo de rutina ha sido automatizado. Hoy, se otorga a los trabajadores la función de dar ideas para mejorar los procesos y el trato con los clientes. Todo ello exige que se proceda a la recalificación de los empleados, para ejercitar y entrenar sus capacidades creativas, y que estas puedan ser movilizadas a favor de los objetivos de la organización.

Entre los indicadores clave sobre los empleados destacan:

a) La satisfacción del empleado.

El objetivo de la satisfacción del empleado se suele considerar como el impulsor de la retención y la productividad del empleado, configurándose como indicador principal.

Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de su productividad, rapidez de reacción, calidad y servicio al cliente. La preocupación por la moral de los empleados es un tema a tener en cuenta especialmente en empresas de servicios ya que, en ellas, suele ser aquel empleado peor pagado el que atiende a los clientes directamente. Normalmente, esta satisfacción se valora mediante encuestas anuales o trimestrales en las que se suelen incluir preguntas tales como: grado de participación en las decisiones, si se sienten reconocidos por haber hecho bien el trabajo.

b) La retención del empleado

Se considera que cualquier pérdida de un empleado es en realidad una pérdida de capital intelectual para el negocio. Los empleados mantenidos a largo plazo suponen para la organización valores como el conocimiento de los procesos y la sensibilidad que requieren los clientes de la empresa, es habitual que se mida la retención de los empleados por el porcentaje de rotación del personal clave.

c) La productividad del empleado.

La manera más sencilla de medir la productividad son los ingresos por empleado, representando este ratio la cantidad de resultado que cada empleado, en media. Puede ser capaz de agregar a la organización. Sin embargo, habrá que tener en cuenta, que este ratio se halla gravado por ciertas limitaciones que pueden distorsionar la información obtenida. Así, en muchas ocasiones, los directivos tienden a incrementar los resultados (ingresos) sin ánimo de aumentar el denominador (empleados). Además, este indicador puede ser distorsionado en el caso de que la estructura interna del negocio cambie de una forma radical

como sucedería si la organización sustituyera a sus proveedores principales por mano de obra interna.

LAS CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

El cambio que ha sobrevenido en las empresas como consecuencia de la era de la información, requiere que los empleados de primera línea dispongan de una información que se caracterice por la puntualidad y la fiabilidad.

Así mismo, los empleados también deben conocer a que segmento pertenece cada uno de los clientes con los que habitualmente, a fin y efecto de ser capaces de juzgar el esfuerzo que le pueden dedicar a cada uno de ellos, tanto en relación a la transacción actual como a las emergentes. Vemos, por tanto, que los empleados de cara al público, mediante el cuadro de mando integral, deben llegar a tener acceso a la información sobre los clientes. En este sentido, algunas organizaciones han procedido a definir un ratio de la cobertura de la información estratégica, que evalúa la disponibilidad actual de la información sobre las necesidades previstas.

LA MOTIVACIÓN, DELEGACIÓN DE PODER (EMPOWERMENT) Y LA COHERENCIA DE LOS OBJETIVOS:

Conseguir un buen clima de trabajo en la organización es un hecho de vital importancia, indiscutible actualmente.

Los indicadores de medición son variados en este sentido, destacando entre ellos:

- a) Indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en marcha.

Este indicador se puede ver complementado por otros que midan: el número de sugerencias puestas en práctica, la calidad de las sugerencias. En este sentido se ha demostrado que un correcto seguimiento por parte de la dirección de las sugerencias presentadas por los empleados, aumenta a su vez el número de sugerencias futuras.

- b) Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización.

Este indicador consiste en articular en el Cuadro de Mando Integral la comprobación de si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa. Esta comprobación se divide en cuatro fases:

1. Transferencia vertical de la Gestión, Es decir, establecer el adecuado contexto que el CMI sea el medio para comunicar los objetivos compartidos por la totalidad de la organización.
2. Transferencia a los empleados. Se basará en la comunicación a los empleados del CMI junto con las estrategias que la organización piensa llevar a cabo.
3. Plan de beneficios/establecimiento de objetivos. Esta fase tendrá como objetivo un proceso vertical dentro de la organización con el fin de definir los objetivos financieros.
4. Alineación de los objetivos personales. Se caracteriza por ser la fase más difícil de cumplir ya que cada empleado deberá establecer la alineación personal con una estrategia, por medio de la identificación de una actividad que éste realice.

1.3.8. FASES DE IMPLEMENTACIÓN.

Este modelo puede ser utilizado universalmente por una diversidad de empresas, ya que el contenido varía de acuerdo a la necesidad de la empresa. Para implementar esta técnica, es necesario tomar en cuenta las siguientes fases propuestas por Kaplan y Norton.

FASE No. 1 "CONCEPTO ESTRATÉGICO"

En esta fase se debe mostrar la estrategia como una traducción de la visión en objetivos, enlazados por un modelo causa-efecto, los cuales deben estar relacionados con las cuatro perspectivas. Esta fase es complicada ya que con ella se inicia el proceso de implantación y de ésta depende que las otras fases se lleven a cabo con la exactitud adecuada. Existen elementos importantes dentro de esta fase:

- a) Guías de planificación
- b) Informes de operaciones
- c) Estados financieros
- d) Orientación estratégica

Estos elementos son utilizados por el equipo destinado a implementar el CMI, los cuales deben ser usados en todas las perspectivas para que el líder tenga de donde escoger y al finalizar pueda tener como resultado la misión, visión, los retos, oportunidades y su modelo de perspectivas; para estar listo para la siguiente fase.

FASE No. 2 "OBJETIVOS, POLÍTICAS Y MEDIDAS ESTRATÉGICAS"

El propósito de esta fase es unir las decisiones de la junta directiva para definir los objetivos estratégicos y los indicadores claves. Al igual que la fase No.1, esta tiene que

estar relacionada con las cuatro perspectivas, para que al final el resultado esté acorde con la misión, visión, retos y oportunidades de la empresa; dando como resultado el producto siguiente:

- a) Detalle de objetivos
- b) Modelo Causa-efecto
- c) Indicadores
- d) Responsables
- e) Política estratégica

FASE NO. 3 "POLITICAS, METAS E INICIATIVAS"

En esta fase se deben determinar las metas, identificando las iniciativas para impulsar el desarrollo de la empresa, para lo cual es necesario seguir una guía para seleccionar las metas e iniciativas que muestren la necesidad del negocio acorde a las exigencias del accionista para que dé como resultado los siguientes productos: a) Detalle de objetivos, b) Modelo Causa-efecto con políticas y generadores, c) Medidas, d) Responsables, e) Metas por indicador y f) Iniciativas estratégicas

En esta etapa es conveniente que el equipo destinado a implementar el CMI, acuda a especialistas por departamento o sección para tener referencias acorde a cada uno de ellos.

FASE NO. 4 "COMUNICACIÓN, IMPLANTACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN"

Para el aprovechamiento del potencial del CMI, hay que tomar en cuenta que éste debe formar parte esencial del Sistema de Gerencia, en el cual debe definir los indicadores, el plan de diseño, la recolección de datos, y todos los datos que sean necesarios para justificar la implementación de la técnica. Los productos de esta fase son: a) Divulgación, b) Automatización, c) Plan de acción, y d) Plan de despliegue organizacional.

Al concluir con esta fase, el equipo estará listo para ordenar y verificar el proceso de planeación estratégica.

DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para lograr alinear la misión y visión con las estrategias del negocio es necesario hacer uso de un plan estratégico que permita alcanzar las metas de la organización. Esto se consigue mediante la identificación del proceso que implica éste:

- a) Determinación de:
 - 1. Misión (¿Por qué existimos?): Declaración de una organización sobre que clientes atiende, que necesidades satisface y que tipo de productos vende.
 - 2. Visión (¿Qué queremos ser?): Descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización.
 - 3. Valores (¿En que creemos?): Expresión cualitativa que da a conocer la cuantía en que la empresa espera satisfacer las necesidades, gustos y preferencias que están presentes en el mercado.

- b) Análisis FODA: Es una técnica que utilizan los gerentes para realizar un planeamiento estratégico, es decir, la identificación y evaluación de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

- c) Ejes Estratégicos (Directrices estratégicas): Son guías que permiten enlazar los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas) y facilitan identificar los objetivos en que debe trabajar la empresa.

- d) Objetivos Estratégicos: Expresión cualitativa de las estrategias de la empresa.

e) Plan Operativo: Es el que proporciona los detalles necesarios para incorporar la estrategia a las operaciones diarias. El cual contiene:

- | | |
|----------------|--------------------|
| 1. Objetivo | 5. Calendarización |
| 2. Estrategia | 6. Presupuesto |
| 3. Metas | 7. Evaluación |
| 4. Responsable | |

Al concluir con estas fases, la empresa posee una base sólida que fundamenta la implantación del Cuadro de Mando Integral.

1.5 AUDITORIA

1.5.1. CONCEPTOS DE AUDITORIA

Auditoria se define como "El proceso de acumular y evaluar evidencias, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos".⁶

1.5.2 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORIA

La clasificación de la auditoria, obedece a sus propias características y a su campo de acción; los cuales son dos atributos que están en función de la variedad de actividades económicas y financieras de donde surgen diferentes clases de auditorias, las cuales están en concordancia a la diversificación y globalización de la economía.

⁶Cashin J.; Neuwirth, P.; Levy J. "Enciclopedia de la Auditoria", Tomo 1 Edición española, océano Grupo Editorial, S.A. Pág. 4

En función del grado de dependencia del auditor con respecto a la estructura organizativa del ente económico se pueden clasificar de la siguiente manera:

1.5.2.1. AUDITORIA INTERNA

Es la evaluación sistemática de las operaciones de la entidad, con el fin de identificar si las políticas, métodos, procedimientos, controles, objetivos y metas dictados por la administración, son ejecutados según lo planeado.

1.5.2.2. AUDITORIA EXTERNA

Es la practicada por un auditor independiente a la empresa, y tiene como propósito opinar sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los Estados Financieros de una entidad, para presentar el resultado de dichas evaluaciones a la Junta General de Accionistas, socios o dueños.

DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS ENTRE AUDITORIA INTERNA Y AUDITORIA EXTERNA.

Es frecuente que exista confusión y malos entendidos en esta materia. Debido al hecho de que, tanto el auditor externo como el auditor interno utilizan las mismas técnicas de verificación y aplican normas de auditoria generalmente aceptadas, y basan su trabajo, aunque en dimensiones diferentes, en los mismos registros financieros de la empresa, sin embargo, las técnicas y registros solo son el vehículo para su trabajo. Los objetivos y responsabilidades son diferentes para cada uno.

El objetivo del auditor interno es principalmente el proporcionar una prevención para la administración, con el

objeto de comprobar el correcto control y contabilización de las operaciones, observando y sugiriendo mejoras a los sistemas de control interno y contabilidad.

El objetivo del auditor externo es principalmente el examen correctivo lo cual lo aplica a la revisión de libros y registros de contabilidad para verificar la exactitud de las cifras y el correcto control interno para luego emitir el correspondiente dictamen para terceros y público en general.

La principal diferencia entre el auditor interno y el externo es su posición frente a la entidad para la cual trabajan, o sea la dependencia.

1.5.2.3. OTRAS CLASIFICACIONES

Existen otros tipos de clasificaciones de auditoria; en función del grado de alcance y objetivo de cada una de ellas, clasificándose así:

AUDITORIAS FINANCIERAS:

El objetivo primordial de esta clase de auditorias es la expresión de una opinión independiente sobre el contenido de los Estados Financieros de un ente económico.

- AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS.

Tiene como objetivo la revisión o exámen de los estados financieros con la finalidad de establecer si estos han sido presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.

AUDITORIAS NO FINANCIERAS:

El objetivo primordial de esta clase de auditorias es la expresión de una opinión independiente sobre los aspectos relacionados con la gestión de la administración, las operaciones, el control, el cumplimiento de aspectos legales, el cumplimiento de aspectos de control interno, entre otros.

- AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Se dice que esta se orientada hacia el desempeño tanto cuantitativo como cualitativo del recurso humano, razón por la cual examina su gestión administrativa y el apego y cumplimiento de políticas administrativas y traslada los resultados a la junta directiva.

- AUDITORIA FISCAL.

Consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes, desde el punto de vista fiscal.

- AUDITORIA GUBERNAMENTAL.

Comprende el examen de las operaciones cualquiera que sea su naturaleza, de las dependencias y entidades de la administración pública, con objeto de opinar si los Estados Financieros presentan razonablemente la situación financiera, si los objetivos y metas efectivamente han sido alcanzadas, si los recursos han sido administrados de manera eficiente y si se ha cumplido con las disposiciones legales aplicables.

- AUDITORIA DE SISTEMAS.

Es aquella que tiene por objeto examinar los sistemas computacionales, módulos integrados, programas fuentes, la salvaguarda y protección de la información, remitiendo el

resultado de la auditoria hacia la Junta Directiva o Gerencia General.

- AUDITORIA AMBIENTAL.

Se encarga de examinar el ecosistema, los niveles de ecología, los residuos tóxicos, los recursos naturales, el impacto ambiental, los riesgos de conservación humana, flora y fauna, el cumplimiento de leyes ambientales.

- AUDITORIA INTEGRAL.

Una de sus finalidades es la de revisar el control organizacional de la entidad, examinar los riesgos internos y del entorno, las operaciones y resultados de las mismas, el desempeño gerencial y empresarial en su conjunto y el cumplimiento de leyes, regulaciones, políticas y normas institucionales, e informa los resultados a la Junta Directiva y a los accionistas.

- AUDITORIA DE GESTIÓN.

Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas involucradas en cada caso.

Pueden existir otras clasificaciones de autores las cuales difieren de la clasificación planteada, pero sus contenidos y objetivos se siguen manteniendo.

1.6 AUDITORIA INTERNA

1.6.1. CONCEPTOS DE AUDITORIA INTERNA

Por sus actividades básicas de medición y evaluación de la eficacia de controles de organización; la auditoria interna es, en si misma, un importante recurso de control administrativo. Tanto que se considera un elemento que tiene como objetivo fundamental la estimación de la efectividad de los demás controles administrativos⁷.

Auditoria interna es una actividad apreciativa que en forma independiente, se desarrolla dentro de una organización, teniendo por objeto la revisión de las operaciones contables, financieras y otras, como base para servir a la administración.

Actualmente la auditoria interna es considerada como una unidad de servicio de asistencia constructiva a la administración, con el propósito de mejorar la conducción de las operaciones y de obtener un mayor beneficio económico para la empresa o un cumplimiento más eficaz de sus objetivos.

ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA EJECUTAR UNA AUDITORIA INTERNA⁸:

CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO DEL CLIENTE

En primer lugar, el auditor tiene que adquirir el conocimiento respecto al negocio del cliente y de la industria en la cual opera. Esto significa no solo conocer la forma de organización

⁷ LOZANO NIEVA, JORGE. Auditoria interna su enfoque operacional administrativos y de relaciones humanas. México, Ediciones contables y administrativas. 1982

⁸ COOK, JOHN W. & WINKLE, GARY M "Auditoria Interna, Mexico. Editorial Mc Graw-Hill. 3ra. Edición Junio de 1994. Pagina 112

del negocio, sino también el método bajo el cual adquiere y distribuye sus productos, o la naturaleza de los servicios que proporciona, La historia financiera de la empresa y la integridad de sus funcionarios y dirección son de especial interés respecto a un posible cliente. Es esencial el conocimiento de las leyes y reglamentos aplicables a una línea de negocio en particular, para la planeación apropiada de un trabajo de auditoria. Las obligaciones legales y las condiciones del medio se encuentran relacionadas con el riesgo de estados financieros incorrectos, por lo tanto son condiciones que el auditor debe evaluar para obtener un adecuado conocimiento del negocio del cliente.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO CONTABLE

En segundo lugar, el auditor debe adquirir el conocimiento suficiente sobre el diseño del sistema de control interno contable y la efectividad con que esté operando, a fin de determinar si se mantienen registros de las operaciones, si los activos están debidamente protegidos y si se cuenta con informes sobre las operaciones lo suficientemente confiables. La evaluación y revisión del sistema de control interno contable es una de las fuentes fundamentales que determinan el tipo de procedimientos de auditoria que se deben aplicar y el alcance de las pruebas sobre los registros y las transacciones.

Se debe insistir en que la confianza en los controles internos contables depende tanto del adecuado diseño del sistema como del grado de cumplimiento de las operaciones con dichos controles.

OBTENCIÓN DE EVIDENCIA

En tercer lugar, el auditor debe llevar a cabo sus procedimientos de auditoria a fin de verificar la información

contenida en los estados financieros. Estas comprobaciones incluirán el examen físico de algunos activos, examen y análisis de cuentas, inspección de documentos, supervisión física de las garantías de los préstamos, preguntas a los funcionarios y empleados, y muchas otras formas de evidencia. El Auditor recopila la información adquirida en las entrevistas previas con el cliente, que le permite adquirir un conocimiento general del negocio, en la evaluación y prueba del control interno contable y la obtención de evidencia suficiente que fundamente la correcta elaboración de los estados financieros, sustentada en los papeles de trabajo del auditor que constituyen los medios de recopilación del trabajo desarrollado.

INFORME DEL AUDITOR INTERNO

El producto final del trabajo del auditor interno es el informe de auditoria; en él se dan a conocer todos los comentarios relacionados con hallazgos y las respectivas conclusiones y recomendaciones. Este documento se ha convertido en una herramienta de la administración, que procura no solo corregir deficiencias, sino mejorar las operaciones de la empresa.

1.6.2 FUNCIONES DE AUDITORIA INTERNA

Entre las funciones fundamentales de una auditoria interna podemos mencionar:

- a) Asegurar la prevención de todos los riesgos posibles, los cuales deben estar adecuadamente controlados para que no se produzcan, o se produzcan con las mínimas repercusiones.
- b) Asegurar la fiabilidad de los sistemas de información.
- c) Asegura la eficiencia de la gestión en todas las áreas operativas de la organización

- d) Coordinar con auditoria externa para lograr un mayor rendimiento de trabajo, evitando la duplicidad de este.
- e) Verificar el cumplimiento de normas y políticas de la empresa.

1.7 AUDITORIA INTERNA DE GESTIÓN

1.7.1 GENERALIDADES DE AUDITORIA INTERNA DE GESTIÓN

La auditoria interna de gestión sirve para medir la calidad de los que administran las instituciones o compañías y de manera precisa, la habilidad de estos para alcanzar metas concretas y delimitadas y cumplir con las tareas asignadas.

1.7.2 DEFINICIONES DE AUDITORIA INTERNA DE GESTIÓN

"Es el examen que se efectúa a una entidad 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 los menores recursos disponibles, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la empresa y la actuación de la dirección⁹."

La eficiencia, se concibe como la relación entre bienes producidos y los recursos utilizados para producirlos. Es así que, una operación eficiente produce el máximo de "producto" para una calidad y cantidad de "producto" determinada, el objetivo primordial es el incremento de la productividad.

⁹ BLANCO LUNAM YANEL Dr. "Reingeniería y Gestión Empresarial, I-Seminario Regional Interamericanos de Contabilidad, del 29 al 31 de enero de 1997", Hotel El Salvador, El Salvador, C.A. Pág. 22

Como eficacia se conoce el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es necesario 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. Si esto no existe, no podrá medirse la eficacia.

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Refiriéndose a los términos y condiciones bajo las cuales un ente económico adquiere recursos humanos y materiales, una operación económica requiere que dichos recursos sean obtenidos en la cantidad y calidad adecuada; de manera oportuna y al más bajo costo.

1.7.3 NATURALEZA Y PROPÓSITO DE AUDITORIA INTERNA DE GESTIÓN

Las auditorías tradicionales se han centrado en tocar aspectos financieros, fijando su objetivo en la corrección de registros contables así como en el ajuste de las actividades y operaciones incluidas en los mismos. En cambio la auditoría de gestión examina la práctica de gestión.

Sin embargo a través del tiempo el enfoque de la auditoría de gestión ha venido evolucionando, siendo de esta manera que hoy en día esta trata de responder cada vez más a la demanda creciente de información veraz y útil que no se encuentra necesariamente en los Estados Financieros.

Es por eso que actualmente los inversionistas, accionistas, entidades de gobierno y público en general buscan información de calidad con el fin de calificar la calidad de la administración de una empresa.

1.7.4 ELEMENTOS A EVALUAR EN AUDITORIA INTERNA DE GESTIÓN

Los elementos a evaluar dentro de una Auditoria de Gestión son:

CONTROL INTERNO

El Control por parte de la administración, se ha convertido en una herramienta indispensable para lograr el objetivo primordial de cualquier empresa, ya que mediante esta actividad la dirección podrá medir el alcance y efectividad de sus políticas y procedimientos.

La importancia del control se basa en la información oportuna y objetiva que pueda brindar para la corrección de deficiencias operativas y administrativas dentro de cualquier entidad.

Para la implementación de controles al interior de la empresa es indispensable que ella cuente con una estructura organizativa bien definida con niveles de mando establecidos, políticas y procedimientos que conlleven a la consecución de los objetivos.

CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión se apoya en una efectiva planificación y es un sistema de información integrado en el proceso decisional. La evaluación del control de gestión significa examinar la existencia y funcionamiento de estos elementos.

1.7.5 ETAPAS DEL PROCESO DE AUDITORIA INTERNA DE GESTIÓN

En la auditoria interna de gestión a diferencia de la financiera, se encuentra dividida en tres etapas que son:

ETAPA DE PLANIFICACIÓN

De acuerdo a la Norma Internacional de Auditoria (NIA) numero 300 denominada "Planeación" esta etapa consiste en el desarrollo de estrategias por parte del auditor para poder desarrollar la auditoria de una manera mas eficiente y oportuna, con el propósito de identificar los problemas potenciales y ayudar a la coordinación del trabajo de auditoria a realizar.

La planeación varia dependiendo del grado de complejidad y de la experiencia del auditor con respecto al conocimiento del cliente a auditar. El conocimiento del cliente se vuelve una parte importante de la planeación ya que se identifican los eventos, transacciones y prácticas que pueden tener efecto dentro de la gestión administrativa.

Según la NIA 300 para una mejor ejecución del trabajo del auditor se deben plantear dos documentos que deben ser discutidos entre la administración, el auditor y los involucrados en la auditoria. Estos documentos son: (1) El Plan Global de Auditoria y (2) Los Programas de Auditoria.

Esta etapa a su vez se encuentra dividida en dos fases denominadas:

a) Revisión general o etapa de análisis general de la entidad. Esta fase consiste en tener el conocimiento de la empresa, en lo que respecta a sus programas, áreas y actividades, sobre las

cuales se preparará un análisis preliminar, además el auditor identifica cuales son los fines, objetivos, metas, planes, recursos asignados, sistemas y controles gerenciales importantes.

b) Revisión Estratégica o examen preliminar.

Esta fase parte con la ejecución de la planificación de la auditoria, recopilando para ello la información de las operaciones, aplicando las pruebas preliminares, efectuando descripción de los asuntos de importancia relacionados con el ambiente de control interno, factores internos, áreas generales sujetas a revisión, criterios de auditoria; sirviendo todo lo antes citado para la elaboración del plan de auditoria.

ETAPA DEL EXAMEN O DE EJECUCIÓN

Es aquella en la cual se pone en marcha todas las actividades y operaciones que han sido previamente definidas en los procedimientos de auditoria para las áreas que se someterán a estudio, contando para ellos con la colaboración oportuna de la administración del ente auditado.

Comprende la elaboración de programas de auditoria, la recopilación de documentos, realización de pruebas o evidencias, necesarias para asegurar la eficiencia, competencia y pertinencia de tal manera que se reúnan las bases necesarias y suficientes para la formulación de observaciones, conclusiones y recomendaciones efectivas adecuadamente respaldadas.

Esta etapa comprende las siguientes fases o partes:

a) Elaboración de un plan detallando de auditoria.

El cual describe con precisión y puntualidad todo y cada uno de los aspectos que abarca la auditoria, tales como presupuestos, alcance de programas y cronogramas de actividades a realizar.

b) Elaboración de Programas de auditoria detallados.

Cuando se ha trabajado previamente en el diseño del bosquejo de la estructura y lógica de los programas de auditoria por desarrollar, se procede a elaborarlos de manera minuciosa, procedimiento por procedimiento, guardando de manera estrecha o cercana los criterios de integridad, amplitud y orden lógico de los mismos.

c) Realización de pruebas.

Una vez iniciado el trabajo de campo, se da aplicación a las pruebas de auditoria que sirve de medio para verificar la veracidad y exactitud de las operaciones, pudiéndose mencionar entre algunas de ellas la realización de conciliaciones bancarias, verificación de personal, inspección física de inventarios entre otras.

d) Consideración de causa y efecto.

Cuando a través del trabajo de campo y mediante la aplicación de diferentes pruebas de campo, se tienen identificadas las condiciones que potencialmente formarían parte del informe de auditoria lo que comúnmente se conoce como hallazgo.

Los hallazgos constituyen el recurso por el cual se investigan las causas que lo originan, lo cual se logra con la realización de entrevistas con los empleados o funcionarios responsables cuyas actividades se encuentran relacionados con los hechos que se investigan. Cuando se han identificado las causas, se determinan los efectos que estas causarían; los efectos no son

más que las consecuencias de daños o perjuicios que se pueden producir.

e) Desarrollo de hallazgos.

Cuando se han identificado las condiciones o hechos que a juicio del auditor y a la luz de aspectos técnicos o legales son causantes reales o potenciales de situaciones, operaciones o prácticas que van en detrimento de los intereses o fines institucionales, se procede a su desarrollo en los papeles de trabajo.

f) Preparación del Informe

Cuando ya se está por terminar la fase de campo y se tiene identificados los hallazgos que después de ser comunicados en carta a la gerencia a los funcionarios de alto nivel del ente auditado y que no han sido anulados o desvanecidos por la misma, son trabajados de manera minuciosa y detalladamente en el cuerpo del informe, el cual será presentado de nuevo a la cúpula de la institución, para que esta tenga de nuevo otra oportunidad de descargarlo del informe borrador y que ya no figuren de manera definitiva en el informe de auditoría.

g) Desarrollo de conclusiones y recomendaciones.

Las conclusiones y recomendaciones son apartados que forman parte del cuerpo de auditoría, y es en esta parte que se sugiere a las partes responsables o con capacidad de ordenar o girar las instrucciones a las áreas directamente involucradas, la serie de medidas correctivas o preventivas que deben ser puestas en marcha por la entidad con el fin de corregir o evitar que situaciones similares se susciten.

ETAPA DEL INFORME FINAL

Una vez se ha concluido la etapa del trabajo de campo de la auditoria, inicia la etapa de elaboración del informe, es en esta etapa en la que el grupo de trabajo de auditoria formaliza sus observaciones en el informe de auditoria, el cual no es mas que el producto final del examen; incluyendo en el mismo la condición, criterio, causa y efecto y los comentarios hechos por la administración del ente auditado.

Posteriormente este informe es sometido a un control de calidad post auditoria, por medio del cual se comprueba el cumplimiento de las requisitos de calidad y confiabilidad, para que finalmente sea aprobado y remitido a la máxima autoridad de la empresa.

Acto seguido se convoca a las autoridades o funcionarios de la empresa examinada, para la lectura a futuro, del informe borrador de auditoria, quienes en ese momento tiene la facultad de anular o desvirtuar todos o parte de los puntos débiles señalados en el mismo, ya que de no ser así, cada uno de los hallazgos encontrados, pasarían a formar parte del informe de auditoria definitivo.

A continuación se describen cada uno de las fases intermedias que conforman la etapa final del informe:

- a) La discusión de los informes generales detallados con la dirección de la entidad.

Cuando ya se ha dado curso a las cartas de gerencia durante la ejecución de la auditoria, se han analizado los comentarios y documentación presentada por la administración del ente auditado, se procede a elaborar el informe, el cual estará

compuesto por todas aquellas observaciones que no fueron superadas por la institución bajo examen.

Cuando el informe ha sido terminado, este es distribuido a todos los empleados o funcionarios de la institución que estén relacionados con los hallazgos detallados en el informe y de igual manera se gira invitación a los titulares o máxima autoridad. Para la presentación y discusión del informe.

b) Obtención, análisis e incorporación de respuesta obtenidas de administración relacionadas con las recomendaciones del informe general.

Inmediatamente después de haberse presentado y discutido cada una de las observaciones contenidas en el informe, en un solo actos, se fija un plazo o periodo de tiempo, del cual goza la administración auditada, para presentar las pruebas, al grupo o equipo de trabajo de auditores, los cuales son analizadas posteriormente y de manera minuciosa y técnica, debiendo observar concordancia y relación con las recomendaciones que figuran el informe y que de manera verbal se expusieron en la presentación del informe.

c) Finalización del Informe

Finalizada la etapa de revisión y análisis de cada una de la respuestas, así como de la documentación, anexada por la administración de la entidad, se procede a elaborar el informe definitivo, el cual esta compuesto por todas aquellas observaciones que fueron contestadas y que reunieron o cumplieron los requisitos para su anulación, o bien por aquellas observaciones de las cuales no se obtuvo respuesta de la administración.

d) Presentación Final del Informe a la dirección de la empresa. Cuando se ha terminado la emisión del informe de auditoria definido, este, es enviado a la máxima autoridad de la entidad auditada, así como a cada una de los empleados y funcionarios que tienen responsabilidad en el mismo.

1.7.6 NORMAS INTERNACIONALES SOBRE AUDITORIA (NIAS)

Las Normas Internacionales de Auditoria contienen los principios esenciales junto con los lineamientos más importantes que gobiernan una auditoria de estados financieros, además denotan la presencia de una voluntad independiente orientada al desarrollo sostenido de la profesión contable, a fin de permitirle disponer de elementos técnicos uniformes y necesarios para brindar servicios de alta calidad para el interés publico, se deben aplicar en auditorias de los estados financieros, también deben aplicarse adaptadas según sea necesario a la auditoria de otra información y a servicios relacionados.

Para comprender y aplicar los principios básicos y los procedimientos esenciales junto con los lineamientos relativos, es necesario conservar el texto integro de las NIA'S incluyendo el material explicativo y de otro tipo.

En circunstancias especiales, un auditor puede apartarse de una NIA'S para lograr en una forma mas efectiva el objetivo de una auditoria, justificando la desviación.

CAPITULO II

II METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

2 METODOLOGIA

2.1 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El propósito de la investigación de campo es recolectar la información requerida a través de fuentes; las cuales nos permitirán conocer si el sector de la mediana empresa de la Industria de la Construcción, cuenta con procedimientos de Auditoria Interna aplicados a la Gestión apoyándose en los Objetivos y Estrategias definidas en el Cuadro de Mando Integral.

Se establecieron objetivos, que sirvieron de guía para realizar la investigación; además se definió la metodología a seguir, para recopilar datos primarios y secundarios, dando a conocer los resultados obtenidos por medio de un análisis. La información se obtuvo a través del desarrollo de encuestas dirigidas a los propietarios y administradores que son parte de la muestra investigada.

La Muestra fue determinada por la formula estadística sin reemplazo, aplicada a la población finita, ya que se tiene conocimiento del total de la población, además bajo este enfoque estadístico cada uno de los elementos de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado.

Después de obtener la información se procede a analizarla, es aquí donde se conocerán los resultados e importancia de este estudio, las limitantes que surgieron durante el proceso, los beneficios u otros aspectos relativos al mismo y finalmente se formulan las conclusiones y recomendaciones que surjan del análisis.

2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos de la investigación están orientados a demostrar que la unidad de Auditoría Interna contribuye al mejoramiento del Control Interno con respecto a la Gestión Administrativa para tomar decisiones oportunamente. Dentro de éstos, se mencionan:

OBJETIVO GENERAL

Realizar una investigación de campo que contribuya al diseño de Procedimientos de Auditoría Interna aplicados a la Gestión apoyándose en los Objetivos y Estrategias definidas en el Cuadro de Mando Integral. Éste como herramienta estratégica para facilitar el ciclo de toma de decisiones que permitan desarrollar una mejor competitividad en las medianas empresas dedicadas a la prestación de servicios de construcción dentro del Sector Industria de la Construcción en la zona metropolitana de San Salvador.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1) Desarrollar la metodología científica con el propósito de obtener información necesaria para la investigación de las medianas empresas dedicadas a la prestación de servicios dentro del Sector Industria de la Construcción.
- 2) Identificar a que áreas dentro de las medianas empresas dedicadas a la prestación de servicios dentro del Sector Industria de la Construcción se les da mayor importancia con el objetivo de elaborar las recomendaciones necesarias que sirvan para la optimización de su eficiencia, eficacia y economía.
- 3) Conocer si las medianas empresas en estudio cuentan con la herramienta administrativa denominada Cuadro de Mando Integral que les permita desarrollar los objetivos,

estrategias y metas definidas en él antes mencionado.

- 4) Determinar el grado de aplicación de un Cuadro de Mando Integral por parte de las empresas en estudio, como herramienta estratégica para facilitar el ciclo de toma de decisiones que permitirá a éstas ser más competitivas.

2.3 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia de ésta se ve reflejada en cuanto a, que través de ella se conocerán las diversas opiniones, experiencias y recomendaciones de la medianas empresas dedicadas a la prestación de servicios dentro del Sector Industria de la Construcción, respecto a la aplicación del sistema de Cuadro de Mando Integral.

Los datos que se obtengan de la investigación, servirán como parámetros en la realización de los procedimientos aplicados por el departamento de Auditoria Interna para evaluar la gestión de la administración dentro de la empresa.

2.4 AMBITO O ALCANCE DE LA INVESTIGACION

La investigación se realizó en la zona metropolitana de San Salvador, tomando como base las medianas empresas dedicadas a la prestación de servicios dentro del Sector Industria de la Construcción, parámetro considerado conforme a varias entidades; dentro de las cuales podemos mencionar:

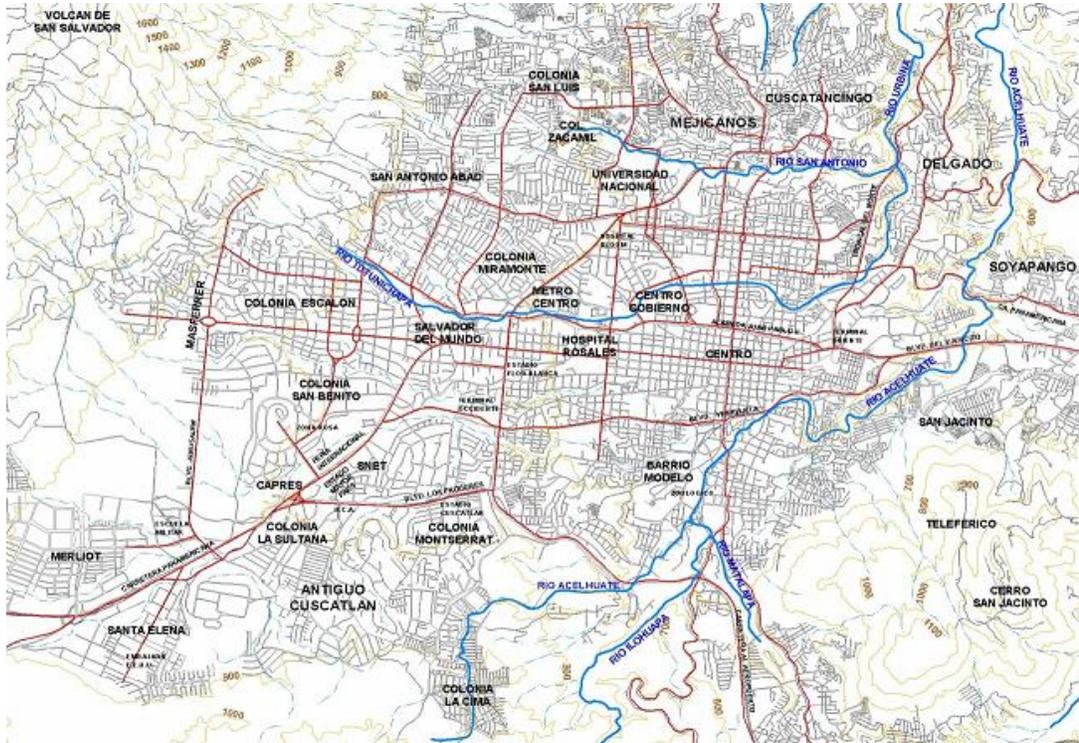
1. Cámara Salvadoreña de la Industria de la Construcción (CASALCO)
2. Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTIC)

Se consideró para tal efecto 30 medianas empresas que se dedican

a la prestar servicios dentro del Sector Industria de la Construcción, según el detalle siguiente:

1. Constructora Nacional, S.A. de C.V. (CONASA)
2. Constructora Beton, S.A. de C.V.
3. Arquitectura, Decoración y Construcción, S.A. de C.V.
4. Asesoría y Tecnología, S.A. de C.V.
5. H. Barrientos Arquitectos, S.A. de C.V.
6. Inversiones Constructivas Salvadoreñas, S.A. de C.V.
7. Kapra Constructores, S.A. de C.V.
8. Marroquín Fuentes y Asociados, S.A. de C.V.
9. Novoa Hernández, Joaquín Ing.
10. Olivares Asociados, S.A. de C.V.
11. Ram Construcciones, S.A. de C.V.
12. Serpas y López, S.A. de C.V.
13. Axis Arquitectura e Ingeniería, S.A. de C.V.
14. CRM Asociados, S.A. de C.V.
15. Floari, S.A. de C.V.
16. Inserinsa, S.A. de C.V.
17. R.D. Consultores, S.A. de C.V.
18. W & S Constructora
19. Portisa de C.V.
20. TS Ingenieros, S.A. de C.V.
21. Constructora Chacón Borja, S.A. de C.V.
22. Urbanización y Expansión, S.A. de C.V.
23. Construye, S.A. de C.V.
24. Rodríguez Castaneda, S.A. de C.V.
25. Massana, Trejo y Asociados, S.A. de C.V.
26. Constructora Nolasco Ordóñez S.A. de C.V.
27. Constructora D.L., S.A.
28. Terracerías y Consultorías Salvadoreñas
29. Intemsa, S.A. de C.V.
30. C-E Inversiones, S.A. de C.V.

Figura No 03 UBICACIÓN DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR



Fuente: Pagina Web de OPAMSS

2.5 METODOLOGIA

Para la realización de la presente investigación se utilizó el método científico, por ser el que ofrece herramientas que permiten comprobar la situación problemática y las hipótesis en relación a la aplicación de una Auditoria Interna de Gestión en la medianas empresas dedicadas a la prestación de servicios dentro del Sector Industria de la Construcción del área metropolitana de San Salvador.

La investigación realizada se denomina Censo, porque se encuestó a todas las medianas empresas dedicadas a la prestación de servicios dentro del Sector Industria de la Construcción del área metropolitana de San Salvador; lo cual permite extraer

información real y verídica que contribuya a sustentar el tema en estudio.

FUENTE PRIMARIA DE INVESTIGACION

La información primaria se ha obtenido directamente de las encuestas, haciendo uso de un cuestionario debidamente estructurado con preguntas claves que permitan obtener la información necesaria para poder determinar los beneficios que conlleva la aplicación de procedimientos de Auditoria Interna para evaluar la Gestión Administrativa dentro de la empresa. Dicho cuestionario consta de 23 preguntas cerradas y de opción múltiple y 3 preguntas abiertas; dirigidas a 30 empresas representadas por los propietarios o administradores de éstas.

FUENTE SECUNDARIA DE INVESTIGACION

La fuente secundaria se obtuvo de los diferentes documentos escritos que tratan sobre el tema investigado, es decir son datos recopilados por medio de fuentes bibliográficos de instituciones públicas y privadas; las cuales contribuyeron a fortalecer el presente estudio, entre los cuales se pueden mencionar: libros, revistas, periódicos, trabajos de graduación, Internet, consulta a profesionales relacionados con la materia, y otros.

Todo esto para obtener un marco teórico completo que nos ayudara a conocer con mayor profundidad y exactitud el tema en estudio.

2.6 DETERMINACION DEL UNIVERSO Y MUESTRA

El Universo a investigar está comprendido por las medianas empresas dedicadas a la prestación de servicios de construcción dentro del Sector Industria de la Construcción del área

metropolitana de San Salvador, las cuales lo conforman 38 empresas; según datos mencionados en el ámbito de la investigación.

La determinación del tamaño de la muestra se realizo a través del método probabilística, ya que se conoce el tamaño total de la población y además bajo este enfoque, cada uno de los elementos de la población tiene las misma probabilidad de ser seleccionados; la formula aplicada a la población finita es:

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

Donde:

n	=	Tamaño de la muestra	=	?
Z	=	Nivel de Confianza	=	1.95
p	=	Probabilidad de Éxito	=	0.90
q	=	Probabilidad de No Éxito	=	0.10
e	=	Margen de Error	=	0.05
N	=	Tamaño de la Población	=	38

Desarrollo:

$$n = \frac{(1.95)^2 (0.90)(0.10)(38)}{(38-1)(0.05)^2 + (1.95)^2 (0.90)(0.10)}$$

$$n = \frac{(3.8025) (0.90)(0.10)(38)}{(37)(0.0025) + (3.8025) (0.90)(0.10)}$$

$$n = \frac{13.00455}{(0.0925) + (0.342225)}$$

$$n = \frac{13.00455}{0.434725}$$

$$n = 29.914428$$

$$n = 29.914428 \approx 30 \text{ Empresas}$$

2.7 DISEÑO DE HERRAMIENTA DE INVESTIGACION

La herramienta de investigación es la encuesta, compuesta por un cuestionario que consta de preguntas cerradas y abiertas; con el fin de obtener información objetiva y veraz.

CUESTIONARIO ESTRUCTURADO

La encuesta se conformo por un solo tipo de cuestionario, el cual fue dirigido a los administradores de las medianas empresas dedicadas al servicio dentro del Sector Industria de la Construcción del área metropolitana de San Salvador, dicho cuestionario fue elaborado para obtener una mayor uniformidad en las respuestas, permitiendo un mejor análisis e interpretación de los datos recopilados.

ADMINISTRACION DE LA ENCUESTA

El cuestionario elaborado para la recopilación de información primaria, consta de 26 preguntas, las cuales fueron dirigidas a los administradores, propietarios o gerentes de las empresas en estudio y están orientadas a conocer la situación actual de las medianas empresas que prestan servicios de construcción en cuanto a la aplicación de procedimientos de Auditoria Interna de Gestión basados en un Cuadro de Mando Integral. El cual comprende los siguientes apartados:

- a) Solicitud de Colaboración: Consiste en solicitar por escrito, la colaboración para responder al cuestionario presentado; haciendo una breve explicación del centro de estudio al cual pertenece y del tema a investigar.
- b) Datos de Clasificación: Esta parte indica ciertos apartados y estos dependen del tema a desarrollar, en este caso es el municipio al que pertenecen las empresas.
- c) Cuerpo del Cuestionario: Este apartado es donde se

encuentran las instrucciones e interrogantes que se efectuaran a las personas que serán el objeto de estudio.

- d) Datos de Identificación: Refleja la identificación de la persona que ha recopilado la información del sector investigado.

El objetivo de éste fue obtener información para dar respuesta a la hipótesis planteada de la necesidad existente en dicho sector, sobre la falta de Procedimientos de Auditoria Interna aplicados a la Gestión apoyándose en los Objetivos y Estrategias definidas en el Cuadro de Mando Integral; que les permita evaluar la gestión administrativa para la toma de decisiones dentro de la empresa.

PRUEBA PILOTO

Después del diseño de la herramienta de recopilación de la información (cuestionario), se procedió a comprobar la adecuada comprensión de cada una de las preguntas incluidas en la encuesta, y con el objetivo de determinar cualquier error en la formulación, definición y alcance de éstas; se procedió a realizar una prueba piloto de investigación en 4 empresas las cuales representan el 8 % de la población total, dirigidas a las empresas:

1. Kapra Constructores, S.A. de C.V.
2. Asesoría y Tecnología, S.A. de C.V.
3. Ram Construcciones, S.A. de C.V.
4. R.D. Consultores, S.A. de C.V.

La prueba realizada dejó como resultado modificaciones de redacción en cinco preguntas, lo cual no cambio el objetivo perseguido al diseñarlas desde el inicio del cuestionario.

Luego después de realizar las modificaciones necesarias y determinar que se contaba con un instrumento de investigación lo suficientemente claro se procedió a presentarlo a las 30 empresas que comprenden el total de la muestra.

RECOPIACION DE DATOS

Para poder probar la veracidad del sistema de hipótesis planteado, se recopiló la información a través de un cuestionario; el cual fue presentado a cada una de las empresas comprendidas en la muestra.

Para la realización de este proceso, se visitaron directamente a las diferentes empresas sujetas a estudio, con el fin de comprender mejor la situación real existente de cada empresa encuestada.

Al momento de presentación de la encuesta surgieron algunas limitaciones que impidieron en algún momento obtener las respuestas del cuestionario, no obstante y bajo las explicaciones del personal que nos atendió nuestra solicitud de colaboración en cada empresa; se presentaron algunas limitaciones de investigación:

1. Falta de tiempo para contestar el cuestionario
2. Inseguridad para llenar el cuestionario

2.8 TABULACION Y ANALISIS DE DATOS

El contenido de este apartado consiste en las graficas y los cuadros en donde se vaciaron el total de respuestas obtenidas en los cuestionarios y posteriormente se diseñaron los gráficos para cada una de las preguntas con su porcentaje para mayor

apreciación; para luego interpretar los resultados provenientes de las encuestas.

La tabulación y análisis de los datos comprende las siguientes partes:

1. Pregunta: Esto se hace con el propósito de conocer una respuesta que contribuya a dar solución a nuestra investigación.
2. Objetivo de la pregunta: Es el porque de la elaboración de la pregunta, la cual puede descubrir deficiencias o irregularidades de las partes que constituyen las empresas.
3. Cuadro y Grafico de distribución De datos: Este comprende los resultados obtenidos en cada una de las preguntas con sus respectivos porcentajes y opciones de respuestas.
4. Interpretación de Datos: Se refiere a relacionar las frecuencias en forma relativa con las opciones de respuesta, demostrando al objetivo perseguido.

2.9 TIPO DE ESTUDIO

Para el diseño de la metodología de la investigación se seleccionó el paradigma Hipotético-Deductivo, que es aquel que se utiliza cuando se trabaja con datos estadísticos; por otra parte, para este tipo de estudio se necesita contar con la teoría y la observación.

La investigación se efectuó utilizando el Método Deductivo, porque parte de lo general a lo particular; por lo que es el estudio de un fenómeno que se ha concebido en su forma general conceptual hasta analizarlo.

2.10 DIAGNOSTICO

En la investigación de campo realizada a los gerentes de empresas y propietarios, se pudo obtener elementos de juicio suficientes que establecieron el grado de conocimiento o importancia que tiene la aplicación de procedimientos de auditoria interna para evaluar la gestión dentro de las empresas; así también las deficiencias al momento de realizar una auditoria interna como lo es la aplicación de procedimientos para poder realizar dicha auditoria, la cual basándose en los objetivos y estrategias definidas en el Cuadro de Mando Integral podrían llegar a facilitar la evaluación a niveles mucho mas eficaces y satisfactorios. Dentro de estas deficiencias se pueden mencionar:

Las Unidades de Auditoria Interna dentro de las empresas han venido a beneficiar en gran medida, ya que a través de sus evaluaciones se pueden tomar decisiones o aplicarse cambios oportunamente que favorezcan a la empresa en cuanto a la gestión administrativa; por lo que es necesario que el departamento de auditoria interna este actualizado sobre sus conocimientos técnicos de Auditoria de Gestión y sobre las herramientas que las empresas están utilizando para poder gerenciar de una forma mucho mas eficiente, esto con respecto al uso del Cuadro de Mando Integral.

Las empresas encuestadas manifestaron poseer un departamento de Auditoria Interna, aunque en el desarrollo en la investigación se determinó que del 100% de los encuestados, el 77% poseen una unidad de Auditoria Interna. En este sentido al encuestar a los gerentes y/o propietarios sobre alguna de las funciones de esta unidad en cuanto a la revisión que se hace acerca del cumplimiento de objetivos, metas y resultados; el 77% manifestó

que la revisión la realizan sobre el cumplimiento de los resultados y no sobre el cumplimiento de objetivos y metas planteados; por lo que se puede apreciar una deficiente evaluación de gestión ya que la auditoria interna de gestión se esta aplicando a los resultados logrados sin revisar los parámetros a seguir para lograrlos como lo son los objetivos y metas definidos por la gerencia para el logro de resultados.

Por otra parte el 70% de los gerentes encuestados manifestaron no incluir dentro de la revisión que realiza la unidad de auditoria interna evaluaciones sobre el cumplimiento de los objetivos, metas y resultados; esto implica que la gerencia no posee conocimiento acerca del desempeño de sus expectativas planificadas que sirvan para la toma de decisiones financieras y administrativas. Al no realizar evaluaciones a estas áreas, los auditores internos están siendo ineficientes en cuanto al logro de sus propios objetivos; ya que uno de estos es, evaluar sobre el cumplimiento de la gestión administrativa.

También dentro de la encuesta realizada se investigó acerca de la herramienta administrativa denominada Cuadro de Mando Integral; con respecto al conocimiento que poseían los gerentes y/o propietarios sobre esta herramienta, dando como resultado que un 63% poseen un conocimiento teórico y practico. Esto quiere decir que la gerencia de estas empresas puede medir con facilidad los logros de la gestión en cuanto a sus objetivos, estrategias y metas planteados en el Cuadro de Mando Integral. Luego se investigo acerca de la utilización en la práctica de esta herramienta administrativa dentro de las empresas revelando que un 57% si pone en práctica la mencionada; pero existe un 43% que no posee dicha herramienta lo cual viene a representar una deficiencia en cuanto a técnicas de medición de objetivos, metas y estrategias.

CAPITULO III

DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA INTERNA PARA EVALUAR LA GESTION APOYANDOSE EN LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEFINIDAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO A LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACION DE SERVICIOS DE CONSTRUCCION

3.1 GENERALIDADES DE LA PROPUESTA

El propósito de esta propuesta es que sirva como herramienta al personal que se desempeña en el área de auditoría interna dentro del sector de la mediana empresa que presta los servicios de construcción, con el ánimo de apoyarse en ella al momento de la elaboración de una auditoría interna de gestión tomando como base el Cuadro de Mando Integral, específicamente en los procedimientos que conlleven a la medición de la gestión de este tipo de empresas.

La propuesta está diseñada para ser utilizada como herramienta en el desempeño y funcionamiento de los controles, procedimientos y actividades operativas, con el propósito de la obtención de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos y metas planteadas por la empresa. También comprende los pasos a seguir y las herramientas a utilizar en el proceso de desarrollo de una auditoría interna de gestión de las medianas empresas dedicadas a la prestación de servicios de construcción, indispensable para la buena y sana administración.

Además, como parte esencial dentro del proceso de auditoría interna de gestión, se ha diseñado un modelo de Procedimientos de Auditoría Interna para evaluar la Gestión; dichos procedimientos incluyen objetivos, estrategias e indicadores

como parámetro para medir los resultados obtenidos en la evaluación de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

3.2 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Debido a las tendencias organizacionales generadas por el mundo globalizado, las empresas están inclinando su desempeño hacia la creación de controles que garanticen la supervivencia de las mismas. En este sentido, se puede decir que en el ámbito actual, el diseño del modelo de auditoría de gestión cobrará importancia, ya que proporcionará diversas formas de control.

La propuesta del diseño de procedimientos de auditoría interna de gestión, está encaminada a garantizar a los propietarios, inversionistas, acreedores y al público en general; que la empresa está siendo conducida con diligencia por sus gerentes, y sus operaciones se encuentran adecuadas a procedimientos de eficiencia, eficacia y economía, y por consiguiente, la información obtenida a través de la auditoría refleja el grado de cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias definidas por las empresas.

3.3 DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA INTERNA PARA EVALUAR LA GESTIÓN APOYÁNDOSE EN LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEFINIDAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

3.3.1 MODELO DE AUDITORÍA INTERNA DE GESTION

3.3.1.1 ASPECTOS TÉCNICOS GENERALES

Antes de realizar una auditoría de Gestión y de acuerdo a normas y procedimientos de auditoría número 3110 "Carta Convenio para Confirmar la Prestación de Servicios de Auditoría" Sección "Pronunciamientos normativos relativos a la planeación de

auditoría”, es importante la existencia de un claro entendimiento tanto del auditor como de su cliente de los términos y alcance de los servicios, responsabilidades de ambas partes, plazos y honorarios; con el objeto de que queden debidamente establecidos los derechos y obligaciones de cada una de las partes y es a través de una Carta Convenio de Servicios Profesionales del Auditor a su cliente donde queda documentada y confirmada la prestación del servicio, los objetivos y alcance del mismo, el grado de responsabilidad que asume y la clase de informes que deberá proporcionar.

Un aspecto técnico a tomar en cuenta en lo que respecta al establecimiento y acuerdo de los términos del trabajo y la respuesta del auditor ante la petición del cliente, se ve reflejada en la Norma Internacional de Auditoría (NIA) número 200 “Términos de los trabajos de Auditoría”¹⁰ desde la Sección 1 hasta la Sección 19. Esta norma establece que los términos contractuales acordados entre el auditor y el cliente se registren en una Carta Compromiso de Auditoría la cual se envía al inicio del trabajo, para evitar malos entendidos referente al trabajo a ejecutar. El objetivo de esta carta se basa en que documenta y confirma la aceptación del nombramiento del auditor, además el alcance de la auditoría, el grado de responsabilidades hacia el cliente y se define la forma de los informes a presentar.

De acuerdo a las normas y procedimientos de auditoría número 3040 “Planeación y Supervisión del Trabajo de Auditoría” Sección “Generalidades”, el sistema de control interno constituye el elemento más importante sobre el que descansa la planeación de la auditoría. Esto implica prever la naturaleza de los

¹⁰ Normas Internacionales de Auditoría No. 200

procedimientos de auditoría a seguir, la extensión oportuna en que van a ser aplicados, y el personal que se debe utilizar en el trabajo.

La información necesaria para planear adecuadamente el trabajo de auditoría se obtiene de diversas maneras, de acuerdo con la naturaleza y las condiciones particulares de la empresa, dentro de las cuales se mencionan:

- a) Entrevistas con el cliente para determinar el objetivo, las condiciones y limitaciones del trabajo, el tiempo a utilizar, los honorarios y los gastos, la coordinación del trabajo de auditoría con el personal del cliente.
- b) Visitas a las instalaciones y observación de las operaciones para conocimiento de las características operativas del cliente y el sistema de control interno.
- c) Entrevistas con funcionarios para obtener información sobre políticas generales del cliente.
- d) Lectura de documentos relacionados con la situación jurídica del cliente.
- e) Revisión de informes y papeles de trabajo de auditoría anteriores para aprovechar la experiencia acumulada.
- f) Estudio y evaluación preliminar del sistema de control interno.

3.3.1.2. IMPORTANCIA DEL MODELO

La importancia o el objeto de la realización de una auditoría interna de gestión es determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos financieros, técnicos, físicos y el talento humano; medir los resultados obtenidos dentro del plan de gestión proyectado y el

grado de cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias preestablecidas por la administración.

Una herramienta moderna a través de la cual se pueden establecer los objetivos, metas, estrategias, a ser esperados por una empresa, en el llamado cuadro de mando integral, definido en inglés como "Balanced Scorecard".

Considerando lo importante y el objetivo de una auditoría interna de gestión, y la base de resultados esperados establecidos en el cuadro de mando integral, es útil la incorporación de procedimientos de medición del desempeño del cuadro de mando integral, con los procedimientos de verificación del desarrollo de una auditoría de gestión.

3.3.2. OBJETIVOS DEL MODELO

3.3.2.1. GENERAL

El diseño de Procedimientos de Auditoría Interna para evaluar la Gestión apoyándose en los objetivos y estrategias definidas en el Cuadro de Mando Integral aplicado a la empresa.

3.3.2.2 ESPECIFICOS

- a) Desarrollar las etapas de un modelo a seguir para la realización de una auditoría interna de gestión, que permitan la evaluación de la toma de decisiones de la administración de las medianas empresas que prestan servicios de construcción.
- b) Formular programas de auditoría que contengan los procedimientos de auditoría que permitan la evaluación del

logro de los objetivos y estrategias definidas en el Cuadro de Mando Integral de cada área de la empresa.

3.3.3 BENEFICIOS DEL MODELO

Las medianas empresas que prestan servicios de construcción obtendrán los siguientes beneficios:

- a) Contar con programas de auditoría interna de gestión que les permita la evaluación de manera permanente en lo que respecta al cumplimiento de los objetivos y estrategias del cuadro de mando integral aplicados por la misma; para obtener y valorar la evidencia y formar un juicio sobre los hallazgos encontrados.
- b) Facilitar la realización del trabajo de auditoría de gestión
- c) Proporcionar una visión integral de control interno que permitirá una mejor evaluación a la gerencia para la toma de decisiones.
- d) Contribuir con la gerencia para la toma de decisiones en el diseño de la herramienta de control interno (Cuadro de Mando Integral), con respecto a su perfeccionamiento, sus debilidades, y lo más importante, su grado de cumplimiento.

3.3.4. ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA DEL MODELO DE AUDITORÍA INTERNA DE GESTION

La planeación de una auditoría de gestión se ve reflejada en el esquema de trabajo que se desarrolla en la figura No. 04 siguiente:

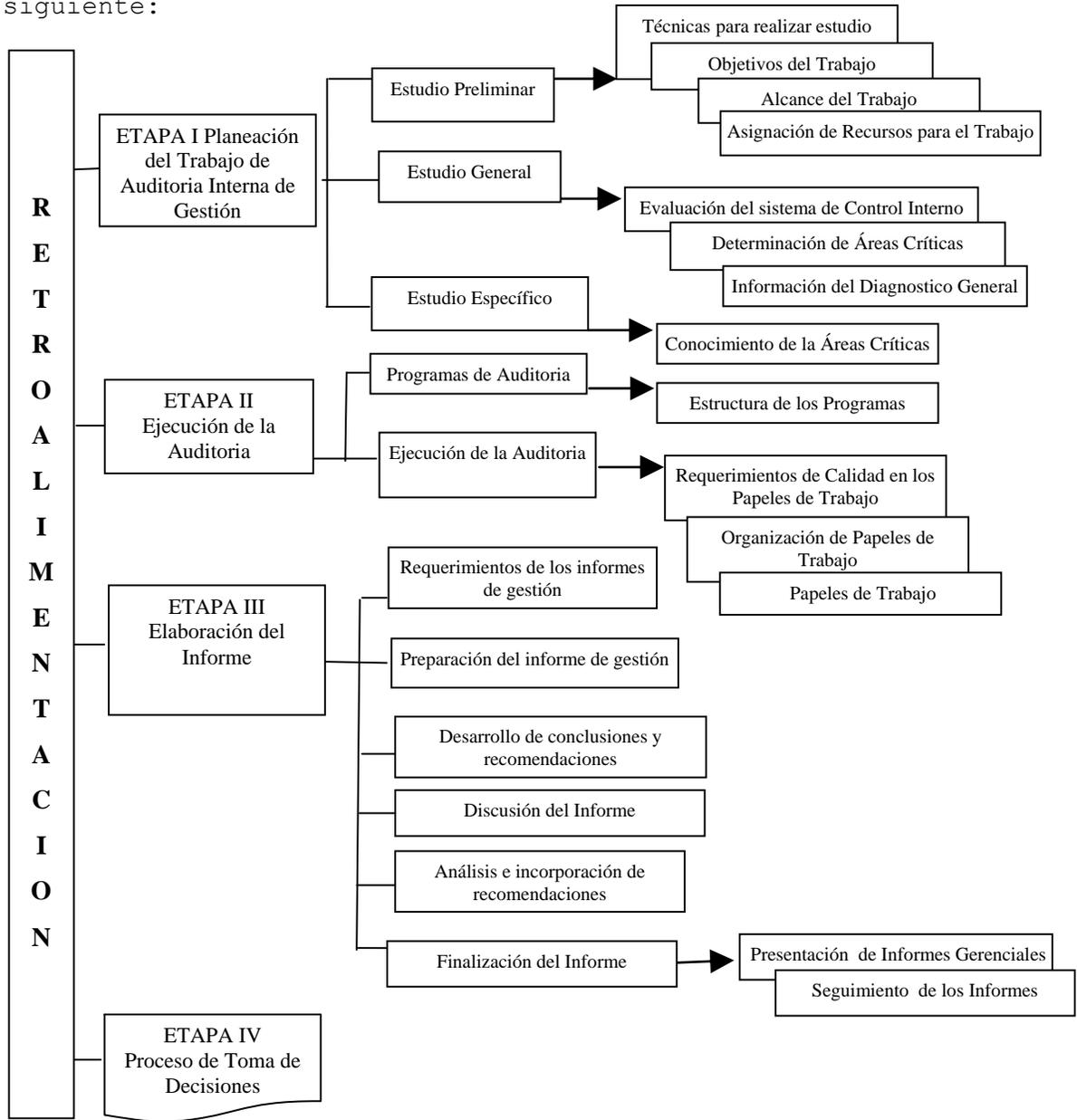


Figura No. 04 Esquema de trabajo de la planeación de una Auditoría.

3.3.4.1 ETAPA I - PLANEACION DEL TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA DE GESTION.

La planeación es la actividad dinámica, aquí se analizan los desvíos y se ajusta todo el proceso de auditoría, se establecen los procedimientos a seguir en la ejecución de una auditoría, según como se detalla a continuación:

3.3.4.1.1 ESTUDIO PRELIMINAR

El objetivo de este estudio es obtener un conocimiento general de la organización, de sus principales características y del medio externo en que se desenvuelve.

Es imprescindible que el auditor esté familiarizado con las áreas, sistemas u operaciones a auditar; ya que aquí es donde se tiene un mayor conocimiento que garantice el desarrollo eficaz del trabajo y su planeación, este conocimiento permitirá determinar los niveles de riesgos a valorar la materialidad de los hallazgos. Así mismo, es de vital importancia la comprensión por parte del auditor de los conceptos de eficiencia, eficacia y economía y su relación con los recursos humanos, financieros y de control interno de la entidad.

Dentro de este podemos encontrar los siguientes pasos a realizar:

A. TECNICAS A UTILIZAR PARA REALIZAR EL ESTUDIO

a) Recopilación y revisión de Antecedentes.

Es la primera actividad que debe realizar el equipo de auditoría y está dirigida a obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve; entre las cuales podemos mencionar:

1. Publicaciones sobre aspectos gerenciales, económicos, financieros, técnicos y otros.
2. Manuales de procedimientos y lineamientos del personal
3. Manuales de puestos y funciones.
4. Entrevistas con La Dirección, con el personal de la empresa y con especialistas externos.
5. Informes de gestión del período actual o anterior.
6. Objetivos operativos y políticas de cada área.
7. Estructura organizativa.
8. Cuadro de Mando Integral definido por la empresa.
9. Información de los Productos o servicios que la empresa comercializa.
10. Otra información relevante.

b) Entrevista con la máxima autoridad de la empresa.

Antes de realizar esta técnica deberá planificarse la entrevista, dejando constancia de ello, también se debe tomar en cuenta la relación con las diferentes jefaturas y la solicitud de colaboración de todos los niveles jerárquicos de la empresa.

c) Consulta de documentación e información:

Deberá consultarse toda la información no incluida en los puntos anteriores que se consideren de interés para completar el conocimiento preliminar de la empresa.

d) Verificación Ocular.

Se utilizará esta técnica para visualizar los procesos operativos, las instalaciones, la verificación de la existencia de los bienes y corroborar el cumplimiento de los objetivos y las estrategias, etc.

B. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Estos deben ser considerados por el auditor en forma general y específica de los requerimientos de la administración, dentro de algunos objetivos a considerar podemos mencionar:

- a) Establecer el grado en que la empresa y sus empleados han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones asignadas.
- b) Revisar la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones y de los sistemas de control gerencial.
- c) Revisar el cumplimiento de los objetivos y estrategias definidas en el Cuadro de Mando Integral.

C. ALCANCE DEL TRABAJO

El alcance del trabajo tendrá que ser desarrollado de acuerdo a los procedimientos aplicables a cada área, así también como a los requerimientos a la gerencia de la empresa.

D. ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS PARA EL TRABAJO

Acá se establecerán los recursos que serán utilizados para la realización de la misión de auditoría interna de gestión. Entre estos tenemos:

- a) Recurso Humano: Seleccionar y reclutar el personal idóneo que cuente con los meritos, capacidades y cualidades suficientes para ejercer el trabajo de auditoría.
- b) Recurso Material: Proporcionar la información necesaria para llevar a cabo el trabajo, por ejemplo: El procedimiento aplicable a cada área crítica, plantillas de papeles de trabajo y papelería en general que este disponible para ser utilizada de inmediato tanto por el auditor como por sus asistentes.
- c) Recurso Tecnológico: Poner a disposición mobiliario, equipo y sistemas o software especializados que contribuyan a

mejorar la calidad y el tiempo para la realización del trabajo.

- d) Recurso Financiero: Proporcionar incentivos económicos, prestaciones sociales y otras remuneraciones necesarias para el logro del trabajo de auditoría, de manera eficiente.

3.3.4.1.2 ESTUDIO GENERAL

El objetivo de este estudio es evaluar el sistema de control interno y de gestión, para medir el grado de eficiencia y efectividad de los sistemas adoptados y determinar el nivel de confianza de estos; para luego establecer las áreas críticas o estratégicas en las cuales se debe profundizar el examen, y determinar las causas de los problemas o situaciones conflictivas detectadas.

3.3.4.1.2.1 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El auditor debe evaluar el sistema de control interno de la empresa con el objeto de medir el grado de eficiencia de los sistemas de control para determinar el nivel de confianza de tales sistemas e identificar eventuales deficiencias de relevancia que requieran un mayor alcance de las pruebas a efectuar.

La evaluación del control interno de gestión se refiere a verificar la existencia de métodos y procedimientos que promuevan:

- a. El uso eficiente y económico de los recursos, evaluando la optimización de los mismos en los términos de los objetivos establecidos.

- b. El cumplimiento de objetivos y metas establecidos, revisando los mismos con el fin de comprobar que los resultados sean coherentes de acuerdo con lo planteado.

Dentro de los aspectos a considerar en la evaluación de la gestión podemos mencionar:

- a) Existencia de un sistema de planificación.
- b) Existencia de un cuadro de mando integral.
- c) Identificar los objetivos específicos, los cuales al alcanzarlos logran aumentar la eficiencia de la organización.
- d) Revisar los objetivos para asegurarse de si éstos se acoplan con la misión, el plan estratégico de la empresa, definidos en el cuadro de mando integral, si son posibles de alcanzar en el tiempo estipulado, con los recursos disponibles asignados, y por ultimo si pueden ser medidos cualitativa y cuantitativamente.
- e) Fijar los indicadores de gestión para cada objetivo, cuantificable de acuerdo con la importancia que tiene cada perspectiva definida en el cuadro de mando.

Según la NIA 400 párrafo del 8 al 19 el auditor deberá obtener una comprensión del ambiente de control suficiente para evaluar las actitudes, conciencia y acciones de directores y administración, respecto de los controles internos y su importancia en la entidad.

3.3.4.1.2.2 DETERMINACIÓN DE AREAS CRÍTICAS

En base a toda la información obtenida y el análisis efectuado, el auditor determinará en forma jerarquizada las áreas, subáreas o actividades críticas, en las cuales deberá profundizar al análisis.

3.3.4.1.2.3 INFORME DE DIAGNOSTICO GENERAL

El coordinador del área de auditoría basándose en la información obtenida y documentada presentará Informe del Diagnostico General, que tiene como objeto brindar un breve resumen de las características de la empresa y de las principales áreas y actividades que se consideran críticas.

3.3.4.1.3 ESTUDIO ESPECÍFICO

En este estudio se busca identificar los problemas de las áreas críticas y sus posibles causas.

3.3.4.1.3.1 CONOCIMIENTO DE LAS AREAS CRÍTICAS

Generado el conocimiento global de la empresa y determinadas las áreas críticas incluidas la gestión, el objetivo de esta fase es profundizar el estudio de cada una de las áreas o actividades definidas como críticas.

3.3.4.1.4 PROGRAMAS DE AUDITORÍA

Ya establecidas las áreas críticas y sus posibles causas, se procederá a la elaboración de los programas de auditoría, estableciendo las tareas a desarrollar para la evaluación de los resultados.

A través de la ejecución de estos programas se debe reunir evidencia suficiente, pertinente y competente para sustentar los juicios a emitir sobre la gestión, determinando la existencia de problemas, causas, efectos y sus respectivas recomendaciones.

Los programas de auditoría deben contener como mínimo:

- | | |
|-------------|-------------------|
| a) Objetivo | c) Criterios |
| b) Alcance | d) Procedimientos |

Entre las ventajas que existen al utilizar los programas en el trabajo del auditor tenemos:

- a) Conocimiento del grado de avance del trabajo del auditor.
- b) Sirve de guía al grupo que realiza la auditoría.
- c) Se utiliza como antecedente en trabajos posteriores.
- d) Facilita la supervisión.

3.3.5 DESARROLLO DE ESQUEMA DEL MODELO DE AUDITORÍA INTERNA DE GESTIÓN

A continuación el desarrollo del proceso de planeación de una auditoría de gestión, para la empresa "PRESERVICONS, S.A. DE C.V.", la cual se dedica a la prestación de servicios de Construcción:

3.3.5.1 MEMORANDO DE PLANEACION DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.3.5.1.1 OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un modelo de Auditoría Interna para Evaluar la Gestión apoyándose en los Objetivos y Estrategias definidas en el Cuadro de Mando Integral para la mediana empresa dedicada a la prestación de Servicios de Construcción denominada "PRESERVICONS, S.A. DE C.V."

3.3.5.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Evaluar el grado de logro de los objetivos y metas planteadas en el cuadro de Mando Integral de "PRESERVICONS, S.A. DE C.V."

- Formular programas de auditoría de gestión que contengan procedimientos de auditoría los cuales permitan la ejecución idónea del examen en cada área.
- Desarrollar procedimientos de auditoría interna de gestión que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y estrategias definidas por la empresa en el Cuadro de Mando Integral.

3.3.5.2 ESTUDIO PRELIMINAR. CONSIDERACIONES Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA.

En el caso del estudio preliminar el Auditor debe conocer los siguientes elementos de la empresa:

a) VISIÓN

"Ser una entidad líder en el mercado nacional en cuanto a la prestación de servicios de construcción con la diversificación de éstos, incursionando en nuevos mercados para llegar a ser los primeros en cuanto a la eficiencia en la prestación de nuestros servicios."

b) MISIÓN

"Proporcionar un servicio de calidad a nuestros clientes a través del desarrollo de los servicios de Construcción de manera que satisfagan sus necesidades; manteniendo alta calidad en el servicio e implementado la innovación tecnológica con el fin de atenderlos con toda la eficiencia y eficacia de que se merecen."

c) ANTECEDENTES

La Sociedad "PRESERVICONS, S.A. DE C.V.", fue constituida el 15 de enero del año 2000, con naturaleza anónima de Capital

Variable para un periodo indefinido de acuerdo a las leyes de la República de El Salvador, con un capital social de \$45,720.00.

d) NATURALEZA JURÍDICA

La Sociedad fue inscrita en el Registro de Comercio bajo el número 19, del libro 162 del Registro de Sociedades desde el Folio 185 al 204 el día 20 de enero del año 2000.

Tiene además las inscripciones respectivas en la Dirección General de Impuestos Internos, Dirección General de Estadísticas y Censos, Ministerio de Trabajo y Previsión Social y la Alcaldía Municipal.

e) FINALIDAD

La Finalidad de la sociedad es la Prestación de Servicios de Construcción. También podrá dedicarse a la compra-venta de inmuebles, participar en otras sociedades, comprar-vender y/o negociar bienes muebles, derechos, acciones y valores; y celebrar todos aquellos actos y contratos accesorios complementarios o conexos para el cumplimiento de los fines sociales.

f) DOMICILIO

La sociedad desarrolla sus operaciones en El Salvador, con facultad de establecer sus operaciones en la ciudad de San Salvador pero podrá abrir sucursales dentro y fuera del país.

g) CAPITAL SOCIAL

La propiedad accionaria de la Empresa "PRESERVICONS, S.A. DE C.V.", se integra por las personas naturales según Escritura de Constitución No. 19, del libro 162 del Registro de Sociedades del folio 185 al 204.

Tabla Numero 03: "Detalle de capital social suscrito"

<i>Nombre Accionistas</i>	<i>No. Acciones</i>	<i>Valor Acciones</i>	<i>%</i>	<i>Total Monto Capital \$</i>
Maria Consuelo de López	1360	\$11.43	34%	15,544.80
Nicolás Esteban Luna	1360	\$11.43	34%	15,544.80
Jorge Alberto Gómez	1280	\$11.43	32%	14,630.40
Total	4000		100%	\$ 45,720.00

h) JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva de la Empresa "PRESERVICONS, S.A. DE C.V.", esta integrada por las personas naturales según Acta Inscrita en el Registro de Comercio No. 3 del libro 1133 del folio 106 y siguientes.

Tabla Numero 04: "consejo Directivo"

<i>Cargo del Directivo</i>	<i>Nombre del Directivo</i>
Director Presidente	Ing. Maria Consuelo de López
Director Secretario	Arq. Jorge Ernesto Gómez
Primer Director	Lic. Nicolás Esteban Luna
Segundo Director	Ing. Carlos Francisco Díaz
Primer Director Suplente	Sr. Pedro Hernández

i) ORGANIZACIÓN

La sociedad "PRESERVICONS, S.A. DE C.V." tiene una organización con jerarquía vertical, de acuerdo al organigrama presentado en la figura numero 05

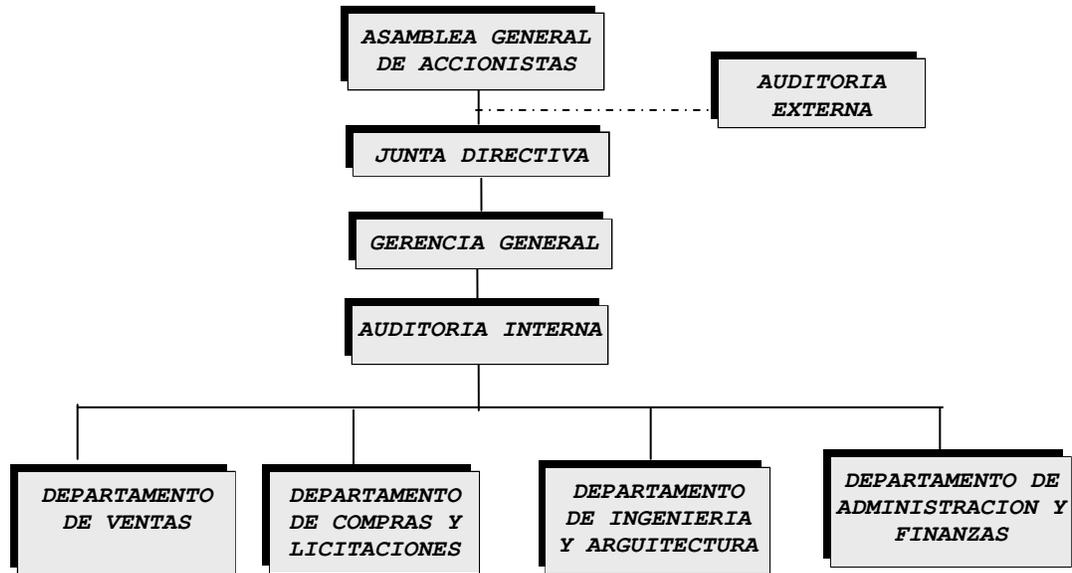


Figura No. 05, Fuente: Grupo de Trabajo de Investigación

j) ASPECTOS LEGALES

Entre la legislación que "PRESERVICONS, S.A. DE C.V." debe cumplir se encuentran las mercantiles, fiscales y otras regulaciones que estén relacionadas a las actividades que está ejecuta.

k) LIBROS LEGALES

La empresa "PRESERVICONS, S.A. DE C.V." lleva la contabilidad en hojas separadas, a excepción de los registros de control interno, los cuales se llevaran en libros empastados y foliados.; Los registros contables se operan en forma computarizada y los demás registros en forma manual.

Entre los libros y hojas separadas foliadas que se tienen que legalizar se encuentran:

1. Actas de Junta Directiva y Junta General de Accionistas, registros de Accionistas, Compras, Ventas a Contribuyentes y a Consumidores
2. Hojas separadas y foliadas del Libro Diario - Mayor.
De forma computarizada, se llevan los siguientes libros:
 1. Libro de Estados Financieros
 2. Libro de Aumento o Disminución de Capital
 3. Libro de Registro de Accionistas
 4. Hojas para Libro Diario - Mayor
 5. Libro de Actas de Junta Directiva
 6. Libros de Registro de IVA: Libro de Ventas a Consumidor, Libro de Ventas a Contribuyentes y Libro de Compras

La información que la empresa presenta en los Estados Financieros es veraz y oportuna ya que cumple con el marco legal vigente de la republica.

1) OBJETIVOS DE LA GESTIÓN

La gestión de la administración tiene como objetivos:

1. Lograr la misión definida por la empresa la cual es:
"Proporcionar un servicio de calidad a nuestros clientes a través del desarrollo de los servicios de Construcción de manera que satisfagan sus necesidades; manteniendo alta calidad en el servicio e implementado la innovación tecnológica con el fin de atenderlos con toda la eficiencia y eficacia que se merecen".
2. Lograr el liderazgo en cuanto a la prestación de los servicios de Construcción a nivel nacional.

m) METAS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN

Metas y Estrategias de Gestión:

1. Incrementar las ventas en un 20% en relación con el año anterior.
2. Crear nuevas líneas de servicios, como la construcción de puentes, carreteras, centros comerciales, pasos a desnivel entre otros; adicionales a los ya existentes o ampliar los que ya se tienen y así lograr penetrar a otros segmentos de mercados, logrando incrementar los ingresos de la organización, sin descuidar a los clientes actuales.

Políticas:

1. Que para las empresas consumidoras de nuestros servicios, se conceda crédito hasta 90 días mediante la firma de un contrato para proveerles nuestros servicios.
2. La ampliación de la inversión de activos fijos, se hace mediante la obtención de créditos a largo plazo y en moneda nacional.
3. Cada orden de pedido, para que sea despachada debe llevar la firma de autorización del departamento de Ingeniería y Arquitectura, para garantizar el cumplimiento de los estándares requeridos.
4. Al Final de mes cada área debe presentar a la gerencia un informe que justifique su desempeño, si se lograron los objetivos a corto plazo.

3.3.6 CONOCIMIENTO DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Dentro de las características generales del Sector Construcción podemos mencionar que este Sector representa un porcentaje significativo de participación en el crecimiento de la economía de nuestro país. Ya que actualmente esta movilizandó la economía, ofreciendo una diversidad de servicios a las diferentes áreas o campos en los que se pueda desarrollar o prestar esta labor; En las últimas décadas, ha contribuido al incremento de fuentes de empleo, dando mas trabajo en todo el país.

Dentro de lo que respecta a la parte del establecimiento de estrategias para el logro de los objetivos previamente establecidos por la empresa, hemos extraído en forma esquemática los componentes que se consideran importantes para medir el desempeño de la gerencia; cabe mencionar que está información fue proporcionada por la empresa, las cuales son definidas cada uno de ellas, en el Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA			
OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA			
<p>a) Mejorar la rentabilidad a través de la minimización de los costos operativos por departamento.</p> <p>b) Incrementar los ingresos mediante la diversificación de servicios ofertados.</p> <p>c) Reducir significativamente la duración del Ciclo de Caja para mejorar la Rotación de Efectivo y poder poseer disponibilidad para invertir en otras actividades</p>			
OBJETIVO	DEFINICION ESTRATEGIA	INDICADOR	CALCULO
a) Mejorar la rentabilidad a través de la minimización de los costos operativos por departamento.	<p>“Reducción de Costos”</p> <p>Racionalizar a cada departamento en cuanto al rubro “Atención al Personal”; disminuyendo el consumo de este rubro.</p>	<p>Porcentaje Costo/Ingreso</p> <p>= $\frac{\text{Monto Rubro}}{\text{Monto Ingresos}}$</p> <p>Por cada departamento.</p>	<p>Efectuar la operación para determinar el porcentaje Costo/Ingreso mensualmente y compararla, para determinar la reducción de los costos operativos por departamento con respecto al ingreso generado.</p>
b) Incrementar los ingresos mediante la diversificación de servicios ofertados.	<p>“Contratación Personal Clave”</p> <p>Contratar personal clave que visitara lugares estratégicos para comercializar los diferentes servicios que se ofertan.</p>	<p><u>Numero 01</u></p> <p>Porcentaje por empleado</p> <p>= $\frac{\text{Monto total ventas}}{\text{Monto ventas Generadas por cada empleado mensualmente}}$</p> <p><u>Numero 2</u></p> <p>Ganancia y/o Perdida por empleado</p> <p>= $\text{Monto de ventas generadas por cada empleado} - \text{Monto de costos incurridos por cada empleado.}$</p>	<p>Calcular el porcentaje de ventas por empleado para luego verificar la Ganancia o Perdida generado por cada empleado para determinar el rendimiento por empleado con respecto al incremento en lo ingresos.</p>

OBJETIVO	DEFINICION ESTRATEGIA	INDICADOR	CALCULO
<p>C) Reducir significativamente la duración del Ciclo de Caja para mejorar la Rotación de Efectivo y poder poseer disponibilidad para invertir en otras actividades.</p>	<p>“Cambio a Política de cobro”</p> <p>Cambiar las políticas de cobro de las cuentas por cobrar disminuyendo el crédito de 120 días a 90 días.</p>	<p><u>Numero 1</u> Ciclo de Caja</p> <p>= PPI+PPC+PPP</p> <p>Donde:</p> <p>PPI: Periodo Promedio de inventario</p> <p>PPC: Periodo Promedio de Cobro</p> <p>PPP: Periodo Promedio de Pago</p> <p><u>Numero 2</u> Rotación de Efectivo</p> <p>= $\frac{360 \text{ días}}{\text{Ciclo de Caja}}$</p>	<p><u>Numero 1:</u></p> <p>PPI: tiempo transcurrido entre la compra de materia prima y tiempo en que se vende el servicio.</p> <p>PPC: tiempo transcurrido entre la venta del servicio y tiempo de cobro de la cuenta por cobrar de la venta.</p> <p>PPP: tiempo transcurrido entre la compra de materia prima y tiempo pago a proveedores.</p> <p>Al efectuar la formula se puede determinar el numero de días que transcurren desde que se compra la materia prima hasta el momento en que se recibe el pago del cliente. Es el tiempo en que la empresa no posee ese efectivo para poderlo invertir.</p> <p><u>Numero 2:</u></p> <p>Es el número de veces que se pone a trabajar el efectivo en un periodo determinado.</p> <p>Mientras mas manejo de efectivo se trabaje mas aumento de rentabilidad habrá.</p> <p>Si ciclo de caja aumenta la rotación de efectivo disminuye y viceversa.</p>

PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA			
<p>a) Mantener la fidelización de los clientes a través del fortalecimiento de las relaciones con los mismos, lo cual nos permita conocer sus necesidades y mantener un nivel de ingresos estables.</p> <p>b) Proporcionar al cliente la garantía por el servicio prestado después de finalizado, que permita satisfacerlo completamente en cuanto a sus expectativas cubriéndola totalmente en cuanto a la calidad del servicio.</p> <p>c) Brindar servicios de alta calidad que generen satisfacción al cliente mediante la valorización y el grado de importancia de la calidad del servicio obtenido por parte de ellos.</p>			
OBJETIVO	DEFINICION ESTRATEGIA	INDICADOR	CALCULO
a) Mantener la fidelización de los clientes a través del fortalecimiento de las relaciones con los mismos, lo cual nos permita conocer sus necesidades y mantener un nivel de ingresos estables.	<p>“Estatus Cliente Oro.”</p> <p>Si la demanda de un cliente es permanente por mas de 1 año, se le asignara un estatus de “Cliente Oro”; lo cual nos permita obtener descuentos del 10% en Súper Selecto y una membresía gratis en un centro de diversiones.</p>	<p><u>Numero 01</u> Comparación del listado de clientes iniciales y actuales (mensualmente)</p> <p><u>Numero 02</u> Porcentaje Permanencia de clientes</p> <p>=</p> $\frac{\text{Numero total de estatus otorgados}}{\text{Numero Total de estatus emitidos}}$	<p>Comprara el listado de clientes mensualmente y verificar su permanencia por cada uno, también verificar el numero de estatus otorgados durante cada mes en relación a los emitidos para comprobar la preferencia del cliente por departamento con respecto al ingreso generado.</p>
b) Proporcionar al cliente la garantía por el servicio prestado después de finalizado, que permita satisfacerlo completamente en cuanto a sus expectativas cubriéndola totalmente dando calidad de servicio.	<p>“Servicio Post-venta.”</p> <p>Establecer el “servicio post-venta” durante 1 año después de finalizados los servicios que incluye las reparaciones pertinentes que cubran la satisfacción del cliente en cuanto a que el servicio cumpla con lo pactado en el contrato.</p>	<p><u>Numero 01</u></p> <p>Tiempo de Respuesta</p> <p>Tiempo surge inconformidad (-)</p> <p>Tiempo en que se cubre la inconformidad</p>	<p><u>Numero 01</u></p> <p>Después de finalizada la obra contratada, determinar a los cuantos días surge la inconformidad del cliente para saber si cumple con el tiempo de duración garantizado.</p> <p>Luego determinar a los cuantos días después de finalizadas las reparaciones se subsanan las inconformidades de los clientes.</p>

OBJETIVO	DEFINICION ESTRATEGIA	INDICADOR	CALCULO
Literal b)	<p>“Sistema de quejas.”</p> <p>Determinar un “sistema de quejas” que permita al cliente manifestar sus inconformidades con el servicio que se le ha proporcionado, dándole la importancia al fallo presentado.</p>	<p><u>Numero 02</u></p> <p>Porcentaje casos solucionados</p> <p>=</p> $\frac{\text{Numero casos de quejas resueltos}}{\text{Numero total quejas}}$	<p><u>Numero 02</u></p> <p>Calcule el total de casos quejas y el total de casos quejas resueltos mensualmente, compararlos y determinar el porcentaje de casos resueltos para medir la eficacia.</p>
c) Brindar servicios de alta calidad que generen satisfacción al cliente mediante la valorización y el grado de importancia de la calidad del servicio obtenido por parte de ellos.	<p>“Encuestas.”</p> <p>Pasar encuestas a los clientes que les proporcionamos nuestros servicios, en la cual se enlisten o detallen los atributos que le dan valor a la calidad del servicio atribuyéndoles a éstos un valor respecto a su importancia .</p>	<p><u>Numero 01</u></p> <p>Satisfacción del Cliente</p> $S = \sum I_r \times E_a$ <p>Donde:</p> <p>S: Indicador de satisfacción del cliente.</p> <p>I_r: Importancia relativa de los atributos.</p> <p>E_a: Estado actual de los atributos.</p>	<p><u>Atributos de la encuesta:</u></p> <p>Determinar la importancia de los atributos, asignándoles valores cuantitativos inferiores a los menos importantes e incrementar estos en medida que aumenta la importancia del atributo. (Deben ser %).</p> <p>Determinados estos, su sumatoria debe alcanzar la unidad.</p> <p>Estado Actual de Atributos: Oscila entre 1 y 5 donde 1 es Estado Critico y 5 es Estado Optimo.</p> <p>En este caso usaremos el 4 como E_a.</p> <p>Teniendo la evaluación de los atributos (encuestas) y el E_a se calcula el indicador (S); donde se mide si el cliente encuestado esta siendo satisfecho y en que grado se encuentra dicha satisfacción, con respecto al E_a Optimo o Critico.</p> <p>Nota: Este cálculo se realiza a cada cliente encuestado.</p>

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO			
OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA			
<p>a) Mejorar la calidad de los servicios a través de la disminución del tiempo en cuanto a la entrega de resultados a los clientes.</p> <p>b) Mejorar la calidad de atención al momento de relacionarse con el cliente de manera que se personalice esta atención; evitando así malos entendidos, maltratos y mala comunicación.</p>			
OBJETIVO	DEFINICION ESTRATEGIA	INDICADOR	CALCULO
<p>a) Mejorar la calidad de los servicios a través de la disminución del tiempo en cuanto a la entrega de resultados a los clientes .</p>	<p>“Adquisición de maquinaria.”</p> <p>Adquirir maquinaria moderna ejemplo “una concretará” que sustituya la fase de concreteado y recarpeteado que ejecutan los empleados de forma manual.</p>	<p><u>Numero 01</u> Eficiencia del ciclo de fabricación</p> $ECF = \frac{TP}{TPE}$ <p>Donde:</p> <p>ECF: Eficiencia del ciclo de fabricación.</p> <p>TP: Tiempo de duración del proceso.</p> <p>TPE: Tiempo de duración de la producción efectiva.</p>	<p>TP: Es el tiempo real que se tardará el proceso al aplicar la estrategia</p> <p>TPE: Es el tiempo en que se ha estimado se tardará el proceso.</p> <p>Mientras mas se acerca este indicador a “1” se interpreta como la disminución del tiempo perdido y que la capacidad para responder rápidamente a la entrega de los servicios que se esta mejorando.</p>
<p>b) Mejorar la calidad de atención al momento de relacionarse con esté, de manera que se personalice la atención; evitando así malos entendidos, maltratos o mala comunicación.</p>	<p>“Capacitaciones al personal .”</p> <p>Capacitar constantemente a los empleados de atención al cliente para que realicen su trabajo de manera más eficiente y eficaz en cuanto al tato personalizado con el cliente.</p>	<p>Evaluaciones mensuales a los empleados por parte de los clientes.</p>	<p>Evaluar a través de encuestas a cada empleado con respecto a la atención que esté brinda al cliente.</p> <p>Y luego comparar estas evaluaciones y determinar la fluctuación de los resultados para medir si la estrategia esta realmente esta funcionando.</p>

PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO			
OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA			
<p>a) Es incentivar a los empleados para que logran una plena satisfacción en la empresa, tanto interna como externamente.</p> <p>b) Diseñar un sistema "sugerencia por empleados" donde propongan ideas que contribuyan al mejoramiento de los procesos internos de actuación de la empresa.</p>			
OBJETIVO	DEFINICION ESTRATEGIA	INDICADOR	CALCULO
<p>a) Es incentivar a los empleados para que logran una plena satisfacción en la empresa, tanto interna como externamente.</p>	<p>"Satisfacción del empleado."</p> <p>Si el empleado atiende a los clientes que se le corresponden durante el mes, se le concederá una bonificación que consiste en duplicarle al 100% el salario durante ese mes.</p>	<p><u>Numero 01</u></p> <p>Control de clientes atendidos por empleado</p> <p><u>Numero 02</u></p> <p>Encuestar a los empleados al azar</p>	<p><u>Numero 01</u></p> <p>Comparar el listado mensual de clientes atendidos por cada empleado y verificar el resultado obtenido para medir el cumplimiento de la meta de 10 clientes atendidos.</p> <p><u>Numero 02</u></p> <p>Basándose en los resultados obtenidos en las encuestas y las ponderaciones dadas por los encuestados compararlos y evaluar el grado de satisfacción de los empleados.</p>
<p>b) Diseñar un sistema "sugerencia por empleados" donde propongan ideas que contribuyan al mejoramiento de los procesos internos de actuación de la empresa.</p>	<p>"Conceder Bonificaciones."</p> <p>Dar bonificaciones del 10% del salario a los empleados que propongan y ejecuten sugerencias que sean favorables para el éxito de la empresa.</p>	<p>Numero de Sugerencias</p> <p>=</p> <p>Numero de sugerencias por empleado</p> <hr/> <p>Numero de sugerencias puestas en practica</p>	<p>Determinar la sumatoria total de sugerencias dadas por los empleados los primeros 10 días de cada mes; luego ponderarlas y evaluarlas por el grado de su necesidad. Dividir la suma total de sugerencias entre el numero de sugerencias puestas en practica para el periodo que se esta comparando.</p>

3.3.7 ESTUDIO GENERAL

En el caso del Estudio General el Auditor debe conocer los siguientes elementos del Control Interno dentro de la empresa:

a) AMBIENTE DE CONTROL

El auditor efectuará el estudio, comprensión y evaluación del control interno existente en la empresa y así poder determinar el alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar. Dentro de esta evaluación se debe considerar el siguiente trabajo:

- 1) Revisar y evaluar el control interno establecido por la administración de la empresa, para obtener un entendimiento suficiente sobre las políticas, procedimientos, objetivos, metas, estrategias, y si estas han sido puestas en marcha.
- 2) Obtener un entendimiento suficiente del control interno, para poder planificar y determinar la naturaleza, oportunidad y extensión de las pruebas a desarrollar.
- 3) Evaluar el riesgo de control, que es la efectividad de las políticas y procedimientos de la estructura de control interno, para poder prevenir o detectar errores.
- 4) Verificar si las diferentes partes de la estructura del control interno están limitadas a la adecuación de los procedimientos y controles que aseguran que las actividades son apropiadas y documentadas.

b) VALORACIÓN DEL RIESGO

Consiste en identificar el análisis y el manejo de riesgos importantes para la preparación tanto de los Estados Financieros como la valuación de los indicadores de rendimiento de la gestión.

Los riesgos en la información y desarrollo de los eventos incluyen factores externos e internos y circunstancias que puedan ocurrir y afectar la habilidad de la entidad sobre la solución de los mismos.

Media vez son identificados los riesgos, se estudia su importancia, la probabilidad de su ocurrencia y como deben ser manejados a través de programas, planes o acciones para identificar los riesgos específicos.

En la aplicación del sistema de indicadores de rendimientos de gestión cuantitativas mediremos:

- a) El volumen de trabajo
- b) Indicadores de eficiencia
- c) Indicadores de economía
- d) Indicadores de efectividad

Los indicadores de rendimiento de gestión cualitativa se establecerán a partir de los principios generales que se manejan en la administración, en los que se miden:

- a. Leyes, reglamentos y contratos a los que esta sujeta la empresa.
- b. Presupuestos, planes, objetivos, estrategias y metas trazadas por la administración.
- c. Datos estadísticos y hallazgos importantes de años anteriores
- d. Indicadores de rendimiento de otras empresas de iguales características.
- e. Indicadores de rendimiento históricos
- f. Principios generales de administración

Todo lo anterior se constatará con evidencia física, documental, testimonial y analítica.

c) ACTIVIDADES DE CONTROL

Representa el efecto colectivo de varios factores en establecer, realizar o mitigar la efectividad de procedimientos y políticas específicas.

Refleja la actitud, conciencia y acciones en general de la administración, la gerencia, los propietarios y otros; con relación a la importancia de control y su incidencia en la empresa.

d) VIGILANCIA Y SUPERVISIÓN

La vigilancia valora la calidad del control interno desarrollado sobre el tiempo, involucrando la valoración del diseño y operación de los controles sobre las bases de tiempo y tomando las acciones necesarias correctivas.

Este proceso se acompaña de actividades continuas de vigilancia, evaluaciones por separado o una combinación de ambas. Estas actividades incluyen actividades de gerencia y supervisión sobre las diferentes gerencias.

La auditoría interna contribuye a la vigilancia de las actividades de la empresa a través de evaluaciones por separado acerca del funcionamiento del control interno, enfocado sobre la evaluación del diseño y operación del control interno en los que se comunican los puntos fuertes, debilidades y recomendaciones para mejorarlo.

e) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

El sistema de información es de importancia para alcanzar los objetivos de las actividades de la empresa, acá se incluyen el sistema de contabilidad, métodos y registros establecidos para

la contabilización, proceso, resumen e informe de las operaciones de la de empresa. La calidad del sistema de información, afecta la habilidad de la gerencia para la toma de decisiones apropiadas en el manejo y control de las actividades de la empresa y en la preparación de informes confiables.

El sistema de información abarca métodos y registros que:

1. Identifican y registran todas las operaciones ocurridas.
2. Describen sobre bases de tiempo las operaciones para permitir una apropiada clasificación de las mismas.
3. Medir el valor de las operaciones tanto a nivel monetario, como además el apoyo requerido del recurso humano con relación a la eficiencia, eficacia y economía.
4. Determinar el tiempo o período en el cual las operaciones ocurren.
5. Presentar correctamente las operaciones en los estados financieros.

La comunicación incluye un entendimiento en los papeles individuales y responsabilidades correspondientes al control interno sobre la información financiera.

Las formas que podría tomar la comunicación pueden ser: manuales de políticas internas, contabilidad, información financiera, cuadro de mando integral, etc. La comunicación puede hacerse oralmente y a través de acciones de la gerencia.

3.3.8 SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVO CONTABLE

A Continuación se plantean las principales políticas de la empresa:

a) POLITICA DE INGRESOS:

La empresa "PRESERVICONS, S.A. DE C.V." tiene establecido el método de acumulación para el reconocimiento de ingresos y gastos.

b) ACTIVO FIJO / DEPRECIACIÓN:

Los bienes muebles están valuados al costo de adquisición, y los inmuebles valuados a su costo de construcción o de compra, la ganancia o pérdida que resulte de retiros o ventas, así como los gastos por reparación y mantenimiento que no extiendan la vida útil se consideran como parte de los resultados del periodo. El método de depreciación es el de línea recta sobre la vida útil estimada de los activos.

c) INVENTARIOS:

Los inventarios se registran bajo el sistema perpetuo o permanente y se valúan al costo promedio.

EVALUACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS CRÍTICAS

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación se diseñan para cada caso específico, así como se detallan las áreas críticas resultantes de la evaluación del control interno.

Examen de la Gestión de Ventas y cuentas por cobrar.

En esta área evaluaremos las estrategias comerciales, de oferta de bienes y servicios, políticas de precio, función publicitaria y la programación de ventas.

Procedimiento de ventas o servicios:

1. Se hace un estudio de mercado a fin de evaluar los precios que la competencia ofrece para tener un parámetro y que sea más fácil definir nuestros precios de venta con el objetivo de ser competitivo en el mercado.
2. Se somete la oferta de servicios a una evaluación por parte del cliente que va a contratar nuestros servicios, definiendo un plazo de vigencia de la misma.
3. Se procede a ejecutar la obra propuesta según oferta de servicios hasta que ésta haya sido autorizada por el cliente.
4. Al contratar los servicios, se debe solicitar anticipo de por lo menos un 25% del valor del servicio contratado, que cubra el costo de los materiales necesarios para iniciar la obra.
5. Los encargados del proyecto en ejecución deben vigilar a sus subalternos, para constatar que realmente los materiales o productos, se estén utilizando en el proyecto específico para el cual se han adquirido, con el objetivo de no sobrevaluar los costos del cada proyecto.
6. El departamento de créditos y cobros se encarga de verificar que lo facturado este de acuerdo con lo contratado en la oferta de servicios aceptada por el cliente, y si al caso exista obra adicional a la contrata se debe cobrar separadamente.

Procedimiento de cuentas por cobrar.

1. El cliente tiene que llenar una solicitud de apertura de cuenta, la cual debe contener toda su información general, dicha solicitud debe ser firmada por el solicitante y por el gerente de ventas.
2. Al estar firmada la solicitud por el cliente y el gerente de ventas; esta es entregada al departamento de créditos y cobros para que realicen las evaluaciones crediticias necesarias, y asignarle código de cliente, si es sujeto de crédito, definiendo el monto máximo autorizado para financiarle.
3. Los créditos deben ser otorgados por un periodo de máximo de 30 a 40 días plazo.
4. los clientes en mora, con el pago de su saldo de crédito, no son sujetos de futuras ventas al crédito, hasta liquidar el saldo pendiente con el objetivo de no ir rezagando saldo de ventas anteriores.

3.3.9 DETERMINACIÓN PRINCIPALES AREAS CRÍTICAS

A continuación se definen las áreas críticas de la empresa PRESERVICONS, S.A. DE C.V.

EMPRESA "PRESERVICONS, S.A. DE C.V." Auditoría Interna de Gestión Determinación de Áreas Críticas "Área de Finanzas" Fecha: _____		
CRITERIO	INDICADORES	VERIFICADO
E C O N O M I A	<ul style="list-style-type: none"> • Si el nivel de gastos operativos es aceptable en relación a las utilidades obtenidas. • Si <u>los costos operativos influyen significativamente en la rentabilidad.</u> • Si los costos por los servicios prestados no son tan elevados al promedio del sector construcción. 	
E F I C I E N C I A	<ul style="list-style-type: none"> • Si <u>la rotación de efectivo se ha incrementado.</u> • Si es adecuada la experiencia del administrador de finanzas. • Que la empresa posea niveles de solvencia y liquidez adecuados, que no tenga que incurrir en préstamos. 	
E F I C A C I A	<ul style="list-style-type: none"> • Que exista una adecuada comparación con las metas y objetivos establecidos. • Si los financiamientos obtenidos por la empresa se encuentran de acuerdo a los lineamientos establecidos. • Si se alcanzó el <u>incremento de ingresos a través de la diversificación de los servicios.</u> 	
Observaciones:		

Elaboro: _____ Reviso: _____ Autorizo: _____

EMPRESA "PRESERVICONS, S.A. DE C.V." Auditoría Interna de Gestión Determinación de áreas Críticas "Área de Atención al Cliente" Fecha: _____		
CRITERIO	INDICADORES	VERIFICADO
E C O N O M I A	<ul style="list-style-type: none"> • Si al ofrecer <u>calidad en cuanto a atención a clientes</u>, generaría costos elevados que en determinado momento no se podrían cubrir, por el hecho de aplicar el proceso post-venta. • Si al invertir en tecnología de calidad se elevan los costos en un __ % en el presente; esto conllevando a la <u>reducción de los periodos de entrega de los servicios</u>. 	
E F I C I E N C I A	<ul style="list-style-type: none"> • Se observa si realmente la disminución de los tiempos de entrega permita lograr los objetivos previstos, en cuanto al incremento de ingresos por la prestación del servicio. • Si el personal asignado que atiende a los clientes posee la experiencia requerida del en cuanto al cargo y la funciones que este desempeña. 	
E F I C A C I A	<ul style="list-style-type: none"> • Si se ha capacitado al personal en cuanto a atención al cliente con el propósito de poner en practica la experiencia adquirida y determinar si la inversión realizada por la empresa, esta dando los beneficios esperados. • Si al reducir los tiempos de entrega de los servicios, estos permite obtener más competitividad en el mercado. 	
Observaciones:		

Elaboro: _____ Reviso: _____ Autorizo: _____

EMPRESA "PRESERVICONS, S.A. DE C.V." Auditoría Interna de Gestión Determinación de áreas Críticas "Área de Recursos Humanos" Fecha: _____		
CRITERIO	INDICADORES	VERIFICADO
E C O N O M I A	<ul style="list-style-type: none"> Si por las prestaciones laborales de capacitaciones que incentiven a los empleados, generaran costos que presentan índices de variaciones de crecimiento lo cual conlleva a la reducción del margen de utilidad. Si los salarios que devengan los empleados están acorde a responsabilidad o al cargo que desempeñan, a la experiencia y a la capacidad que poseen cada uno de ellos. 	
E F I C I E N C I A	<ul style="list-style-type: none"> Si al considerar las <u>sugerencias hechas por los empleados, contribuyen al logro del éxito en los procesos de actuación dentro de la empresa;</u> y que estos logros se vean reflejados en la minimización de los tiempos de entrega, la maximización de la calidad, junto con el cumplimiento de objetivos y metas. 	
E F I C A C I A	<ul style="list-style-type: none"> Si <u>la incentivación de los empleados en cuanto a su satisfacción en la empresa tanto interna como externamente,</u> esta generando una mejor presentación de los servicios y el cumplimiento de los objetivos definidos. 	
Observaciones:		

Elaboro: _____ Reviso: _____ Autorizo: _____

EMPRESA "PRESERVICONS, S.A. DE C.V." Auditoría Interna de Gestión Determinación de áreas Críticas "Área de Créditos y Cobros" Fecha: _____		
CRITERIO	INDICADORES	VERIFICADO
E C O N O M I A	<ul style="list-style-type: none"> • Los costos que genera la gestión de cobros, deben fluctuar en relación a lo recuperado. • Si hay variación de los costos ocasionados por <u>dar el servicio de garantía después de finalizarlo.</u> • Las cuentas incobrables no deben ser mayores del __% de las ventas. 	
E F I C I E N C I A	<ul style="list-style-type: none"> • Si hay fluctuación en los <u>costos por mantener la fidelización de los clientes</u> y que estos costos sean menores del ____ % de ingresos de cada uno de los clientes. • El periodo promedio de cobro no debe sobrepasar a los plazos concedidos para pagos. • Se observa una variación en cuanto a la <u>alta calidad que tiene el cliente mediante la valorización e importancia de la misma en los servicios.</u> • Existe una disminución de la mora en relación a periodos anteriores. 	
E F I C A C I A	<ul style="list-style-type: none"> • Si se han otorgado créditos de acuerdo a los lineamientos establecidos. • Si se han concedidos créditos cumpliendo con el análisis previo exigido en los procedimientos para su otorgamiento. • Si se ha mantenido la <u>fidelización de los clientes a través del fortalecimiento de las relaciones con los mismos.</u> 	
Observaciones:		

Elaboro: _____ Reviso: _____ Autorizo: _____

3.3.10 CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

A continuación se ejemplifica un cuestionario para la evaluación del control interno de la empresa PRESERVICONS, S.A. DE C.V.;

CUESTIONARIO PARA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

ELABORADO POR: _____ FECHA: _____
 REVISADO POR: _____ FECHA: _____
 AUTORIZADO POR: _____ FECHA: _____

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACION
AREA: ASPECTOS GENERALES				
1. ¿Esta legalmente constituida la empresa?				
2. ¿Están definidas la misión y visión dentro de empresa?				
3. ¿Alcanza la empresa sus fines con el máximo de eficiencia y el mínimo de esfuerzo?				
4. Se cuenta con un organigrama, donde estén especificados los niveles jerárquicos?				
5. ¿Son efectivas las formas actuales de comunicación interdepartamental?				
6. ¿Cuenta la empresa con un manual de puesto y funciones para los empleados?				
7. ¿Especifica claramente el manual de funciones las líneas de autoridad y responsabilidad así como los canales de comunicación?				
8. ¿Se encuentra actualizado el manual?				
9. ¿Cuándo fue hecha la ultima revisión?				
10. ¿Están razonablemente distribuidas las funciones de los funcionarios y empleados?				

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSER- VACION
<p style="text-align: center;">AREA: ASPECTOS GENERALES</p> <p>11. ¿Existe una adecuada segregación de funciones, de tal manera que ningún empleado tenga el control de todas las fases de un proceso?</p> <p>12. Existen dentro de la empresa políticas por escrito para la contratación del personal?</p> <p>13. Informan los jefes de cada departamento periódicamente a la Gerencia su desempeño?</p> <p>14. En cuanto a la aplicación del Cuadro de Mando Integral, existen mecanismo de comunicación hacia los empleados?</p> <p>15. Conocen todos los empleados la Misión y Visión de la empresa?</p> <p>16. Conocen todos los empleados los objetivos y estrategias de la empresa?</p> <p>17. Existen evaluaciones periódicas de la gestión de cada empleado?</p> <p>18. ¿Se mide el logro de objetivos y metas por empleado?</p>				

CUESTIONARIO PARA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

ELABORADO POR: _____ FECHA: _____
 REVISADO POR: _____ FECHA: _____
 AUTORIZADO POR: _____ FECHA: _____

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACION
<p style="text-align: center;">AREA: ATENCIÓN AL CLIENTE</p> <p>1. ¿Existe un manual definido que contengan procedimientos para la maximización del servicio al cliente?</p> <p>2. ¿Se tienen definidas políticas de atención al cliente?</p> <p>3. ¿Existe un manual definido que contengan procedimientos para la maximización del servicio al cliente?</p> <p>4. ¿Se tienen definidas políticas de atención al cliente?</p> <p>5. ¿Se evalúa el cumplimiento de las políticas?</p> <p>6. ¿Con que frecuencia se evalúa el cumplimiento de las políticas?</p> <p>7. ¿Se verifica el cumplimiento de los procedimientos de atención al cliente?</p> <p>8. ¿Con que periodicidad se verifican los procedimientos?</p> <p>9. ¿Existe una persona encargada de la actualización de los procedimientos y políticas de atención al cliente?</p> <p>10. ¿Cada cuanto tiempo se realizan estas actualizaciones?</p> <p>11. ¿Existe una programación de capacitaciones definidas para el personal, que colabore al mejoramiento del desempeño del trabajo en cuanto a la atención al cliente?</p>				

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACION
<p style="text-align: center;">AREA: ATENCIÓN AL CLIENTE</p> <p>12. ¿Cada cuanto tiempo se realizan estas capacitaciones?</p> <p>13. ¿Los clientes realizan evaluaciones al personal en cuanto a la atención recibida por el personal de esta área?</p> <p>14. ¿Se toman medidas correctivas sobre los resultados de las evaluaciones mencionadas anteriormente?</p>				

CUESTIONARIO PARA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

ELABORADO POR: _____ FECHA: _____
 REVISADO POR: _____ FECHA: _____
 AUTORIZADO POR: _____ FECHA: _____

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACION
<p style="text-align: center;">AREA: RECURSOS HUMANOS</p> <p>1. ¿Existe manual de políticas definidas en cuanto a la contratación del personal?</p> <p>2. ¿Se tienen definidos los objetivos del área de recursos humanos?</p> <p>3. ¿Cuenta con una programación de trabajo para la selección, reclutamiento y capacitación del personal?</p> <p>4. ¿Qué tipo de exámenes son utilizados para la selección y reclutamiento del personal?</p> <p style="margin-left: 40px;">a) Personalidad b) Suficiencia c) Experiencia d) Pruebas</p> <p>5. ¿Qué clase de capacitaciones se imparten a los empleados?</p>				

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSER- VACION
<p style="text-align: center;">AREA: RECURSOS HUMANOS</p> <p>6. ¿Existe un manual que defina el perfil del candidato a contratar?</p> <p>7. ¿Existe manual de puestos y funciones?</p> <p>8. ¿Se cumplen los procedimientos descritos en el manual de puestos y funciones?</p> <p>9. ¿Se cumplen los procedimientos requeridos en el perfil del empleado?</p> <p>10. ¿Hay políticas definidas para conceder incentivos a los empleados?</p> <p>11. ¿Qué tipo de incentivos se brindan: a) <u>Bonificaciones</u> b) <u>Dietas</u> c) <u>Cupones de Descuentos</u></p> <p>12. ¿Se lleva un control de <u>clientes atendidos por empleado?</u></p> <p>13. ¿Quién autoriza los <u>incentivos a entregar, cuando el empleados llega a la meta de atención de clientes?</u></p> <p>14. ¿Se realizan <u>encuestas a los empleados sobre su satisfacción?</u></p> <p>15. ¿Se brindan incentivos al personal que da <u>sugerencias favorables para la empresa?</u></p> <p>16. ¿Se lleva un control de <u>sugerencias realizadas por cada empleado?</u></p> <p>17. ¿Se lleva un control de las <u>sugerencias puestas en practica?</u></p>				

CUESTIONARIO PARA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

ELABORADO POR: _____ FECHA: _____
 REVISADO POR: _____ FECHA: _____
 AUTORIZADO POR: _____ FECHA: _____

PREGUNTAS	SI	NO	N/ A	OBSER- VACION
AREA: CUENTAS POR COBRAR				
1. ¿Existe documentación que soporte los ajustes de las cuentas por cobrar?				
2. ¿Existe una persona responsable de la autorización de los límites de crédito?				
3. ¿Quién es la persona responsable y que cargo ocupa?				
4. <u>¿Se cambio la política de disminución del plazo de cobro de 120 a 90 días?</u>				
5. ¿Existe una persona encargada del análisis del Ciclo de Caja y de la Rotación del Efectivo?				
6. ¿Con que periodicidad se realiza este análisis?				
7. ¿Se realizan comparaciones del ciclo de caja para conocer su fluctuación?				
8. ¿Se realizan comparaciones de la rotación de efectivo para determinar la variación en la disponibilidad de inversión?				
9. ¿Cada cuanto tiempo se realizan estas comparaciones?				
10. ¿Existe un control adecuado sobre las cuentas incobrables canceladas?				
11. ¿Se continúan las gestiones de cobro después de que las cuentas incobrables han sido canceladas contablemente?				
12. ¿Se envía mensualmente estados de cuentas a los clientes, para su confirmación?				

PREGUNTAS	SI	NO	N/ A	OBSER- VACION
AREA: CUENTAS POR COBRAR				
13. ¿Quién toma las observaciones de los clientes?				
14. ¿Quién investiga las diferencias?				
15. ¿Existen reportes diarios de cobros realizadas?				
16. ¿Existe un <u>reporte o listado que proporcione información acerca del estatus de cada cliente con respecto al tiempo de su fidelidad?</u>				
17. ¿Existe un control sobre el <u>nombramiento de cada cliente con un tipo de estatus o identificación "Cliente Oro"?</u>				
18. ¿Quién es la persona encargada de nombrar a los clientes con el estatus mencionado anteriormente?				
19. ¿Se <u>comparan mensualmente los listados de clientes iniciales y actuales?</u>				
20. ¿Existe un <u>control sobre el tiempo de demanda de cada cliente para determinar la aplicación del "servicio post-venta"?</u>				
21. ¿Se obtiene suficiente información a través del <u>"sistema de quejas" que permita conocer las inconformidades de los clientes?</u>				
22. ¿Se mide el tiempo entre el surgimiento de la inconformidad del cliente y el tiempo en que esta se cubre?				
23. ¿Se comparan los porcentajes de casos solucionados mensualmente?				

CUESTIONARIO PARA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

ELABORADO POR: _____ FECHA: _____
 REVISADO POR: _____ FECHA: _____
 AUTORIZADO POR: _____ FECHA: _____

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACION
AREA: FINANZAS				
1. ¿Se tienen definidas las políticas financieras para la empresa?				
2. ¿Existe una adecuada planificación financiera en cuanto a los ingresos y egresos?				
3. ¿Se elaboran presupuestos para todas las áreas operativas?				
4. ¿Existen políticas presupuestarias acordes, con las necesidades de la empresa?				
5. ¿Se realizan análisis comparativos de las variaciones de ingresos, costos y gastos entre lo real y lo presupuestado?				
6. ¿Existe control de los costos operativos por cada departamento?				
7. ¿Se comparan los datos que proporciona este tipo de control?				
8. Dentro de cada departamento existe un rubro "atención al personal".				
9. ¿Existe un control sobre las erogaciones realizadas por este concepto?				
10. ¿Se comparan dichos controles para evaluar su fluctuación?				
11. ¿Se evalúa la racionalización de este rubro en cuanto a su reducción por departamento?				
12. ¿Se efectúa la racionalización en cada departamento en cuanto al rubro "atención al personal" reduciendo el consumo de este?				

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSER- VACION
13. ¿Existe un prestigio crediticio con el sistema financiero del país?				
14. ¿Existen planes de financiamiento definidos para la inversión en nuevos proyectos?				
15. ¿Cuenta la empresa con un sistema de costos que responda a sus exigencias?				
16. ¿Se analizan mensualmente la situación financiera de la empresa basándose en la información presentada en los estados financieros?				
17. ¿Se mide el grado de endeudamiento de la empresa con relación al grado de liquidez?				
18. <u>¿Se ha efectuado la contratación del personal idóneo y clave para la comercialización de los nuevos servicios?</u>				
19. ¿Se lleva control de ingresos generados por cada empleado que comercializa los nuevos servicios?				
20. ¿Se lleva registro del costo incurrido por cada empleado que comercializa los nuevos servicios?				
21. ¿Se determina la utilidad o pérdida generada por cada empleado que comercializa los nuevos servicios que se ofrecen?				

3.3.11 INFORME DE DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO

Para poder informar a la Gerencia de las deficiencias encontradas al desarrollar el cuestionario de control interno se realiza un Informe de Deficiencias de Control Interno.

Dicho informe contiene el Área que se está evaluando, la condición o deficiencia encontrada, su causa, el efecto causado y las recomendaciones que a juicio del auditor podrían dar solución a la problemática.

A continuación a manera de ejemplo, la empresa PRESERVICONS, S.A. DE C.V. presenta una deficiencia encontrada:

AREA	CONDICION	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACION
Recursos Humanos	No existen políticas por escrito para la contratación del personal	Requerimiento de políticas de contratación del personal tanto verbal como por escrito, donde se defina el perfil y responsabilidades	Se podrían dar inconvenientes al momento de evaluar la gestión del personal ya que no se tiene la evidencia material suficiente para respaldar alguna anomalía en cuanto a cumplimiento de metas o adjudicación de responsabilidades.	Preparar un manual por escrito de puestos y funciones donde se describan el perfil, las responsabilidades, los horarios de trabajo, etc.

3.3.12 DETERMINACIÓN Y ESTIMACION FACTORES DE RIESGO

En nuestra evaluación de los procedimientos observamos especialmente en el área Aspectos Generales, área de Ingresos por Prestación de Servicios, área de Cuentas por Cobrar, área de Atención al Cliente y área de Recursos Humanos; algunas debilidades que incrementan el riesgo de control de nuestra auditoría, entre estos riesgos podemos mencionar:

- a) Falta de políticas por escrito en lo que respecta a la contratación del personal y falta de instrucción o procedimientos por escrito para efectuar dicho evento.
- b) No existe un plan estratégico que permita comercializar las ventas de los servicios de la empresa, de manera que sea competitiva ante el mercado globalizado.
- c) Inexistencia de políticas que permitan incentivar a los clientes actuales y poder acceder a clientes nuevos, dando así márgenes de ingresos más elevados.

En base a los conocimientos adquiridos con nuestras narrativas de los procedimientos y a la apreciación global de la estructura de control interno de la empresa, podemos concluir que:

- 1) Nuestro riesgo de control sobre los clientes es Medio.
- 2) Nuestro riesgo de control sobre las cuentas por cobrar el Medio.
- 3) Nuestro riesgo de control sobre los ingresos por prestación de servicios es Bajo.

3.3.13 ENFOQUE DE AUDITORÍA

Basándonos en nuestras observaciones, indagaciones y revisiones efectuadas acerca del ambiente y transacciones en el sistema de información de la empresa "PRESERVICONS, S.A. DE C.V." hemos determinado como principales áreas a evaluar las siguientes:

- a) Finanzas
- b) Créditos y Cobros
- c) Atención al Cliente
- d) Recursos Humanos

Considerados los riesgos de auditoría determinados y el volumen de transacciones que la empresa "PRESERVICONS, S.A. DE C.V." maneja, el enfoque de nuestras pruebas será sustantivo, combinado con pruebas analíticas y de procedimientos para asegurarnos de la adecuada aplicación de los controles establecidos por la administración.

3.3.14 ALCANCE DE AUDITORÍA

El desarrollo del alcance del trabajo dependerá de las circunstancias particulares de la empresa, su ejecución es extensa o mínima con relación al área examinada, analizando las causas de ineficiencia e ineficacia y sus consecuencias.

Sin embargo el alcance se relaciona con el riesgo de auditoría que se posee; determinando nuestro alcance en el ámbito de la gestión de las ventas, gestión de las cuentas por cobrar, gestión de atención a los clientes y de desempeño de los empleados.

3.3.15 ADMINISTRACION DE TRABAJO DE AUDITORÍA

a) PERSONAL ASIGNADO

Para la realización de la auditoría interna de gestión ha sido necesaria la selección de personal que cumpla con los requerimientos técnicos y operativos para la elaboración del trabajo. De toda esta selección el trabajo se desarrollará con las personas siguientes:

Cuadro número 05: "Personal asignado"

Posición	Nombre	Experiencia
Auditor Interno	Carlos Alberto Sánchez Rivera	Licenciado en Contaduría Pública con 15 años de servicio profesional, con amplia experiencia en auditorías internas financieras y no financieras
Supervisor de Auditoría	Ana Vilma Rivera de Alvarenga	Licenciada en Contaduría Pública 12 años de servicio profesional, con amplia experiencia en auditorías financieras internas y externas
Auxiliar de Auditoría	Roció Murcia Granados	Egresado de Licenciatura en Contaduría Pública 9 años experiencia en auditorías de empresas locales e internacionales y 3 años experiencia en auditorías fiscales

b) CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para la ejecución de la Auditoría Interna de Gestión, es necesario elaborar un Cronograma de las diferentes Actividades a Realizar en el proceso.

Cuadro número 06: "Cronograma"

Auditoría de Interna de Gestión						
Etapas o Actividades	Semanas					
	1	2	3	4	5	6
Estudio Preliminar	■					
Estudio General		■				
Estudio Especifico			■			
Ejecución de la Auditoría			■	■		
Elaboración Borrador del Informe					■	
Discusión de hallazgos					■	
Informe Final						■
Seguimiento	■	■	■	■	■	■

c) PRESUPUESTO DE RECURSOS A UTILIZAR EN LA UNIDAD

Al de planificar la Auditoria Interna de Gestión, es necesario presupuestar los montos en los que se incurriría a momento de su realización:

Cuadro número 07: "Presupuesto Horas/Hombre"

CANTIDAD PERSONAL	CATEGORÍA DEL PERSONAL	DÍAS HOMBRE	SALARIO MENSUAL	SALARIO HORA
1	Auditor Interno	50	\$ 8,000.00	\$ 1,666.66
1	Supervisor de Auditoria	100	\$ 5,000.00	\$ 2,083.33
1	Auxiliar de Auditoria	200	\$ 800.00	\$ 666.67
Total				\$ 4,416.66

Cuadro número 08: "Presupuesto Gastos de Auditoria"

Descripción del Gasto	Detalle en Cantidad	Monto en Dólares
Personal Designado Horas/Hombre	3 Empleados	\$ 4,416.66
Papelería	5 Resmas	\$ 20.00
Energía Eléctrica	150 Klv	\$ 55.00
Combustible	3 Vehículos	\$ 180.00
Alimentación	3 Empleados	\$ 630.00
Indirectos	Otros no presupuestados	\$ 300.00
Total		\$ 5,601.66

3.3.16 PROGRAMAS DE AUDITORÍA

AUDITORÍA DE GESTION

PROGRAMA ASPECTOS GENERALES

CLIENTE: _____

PERIODO EXAMINADO: _____

OBJETIVO GENERAL: Evaluar si la empresa utiliza en el desarrollo de sus operaciones financieras y administrativas las herramientas necesarias para lograr eficientemente cada uno de los objetivos propuestos; y si éstos utilizan las estrategias definidas en el CMI.

OBJETIVO ESPECIFICO: Evaluar si la empresa posee bien definida la misión, visión, metas, políticas, procedimientos, y por escrito para llevar a cabo sus operaciones.

Verificar si la empresa cuenta con la documentación de soporte de todas las operaciones y si estas son archivadas correctamente.

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
1. Solicitar copia de los manuales de procedimientos y funciones de la empresa.		
2. Solicitar copia del CMI implementado dentro de la empresa.		

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
<p>3. Solicite documento que contenga la misión y visión.</p> <p>4. Solicite organigrama de la entidad y cerciórese si:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Se tiene una adecuada línea de autoridad. b) Se cumple esta línea de autoridad. c) La dependencia es adecuado a la línea jerárquica. <p>5. Solicite la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Libro de accionistas de los socios. b) Escritura de constitución. c) Libro de Actas. d) Estados Financieros. <p>6. Solicite el manual de organización y su aplicación en cada departamento, verificar que contenga lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Las líneas de autoridad claramente coordinadas. b) Actualización del manual. c) Revisar su última actualización. 		

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
<p>7. Verificar con el manual de puestos y funciones las líneas de autoridad desde la dirección hasta las dependencias, verificando además su funcionamiento, y analizar los resultados obtenidos.</p>		
<p>8. Solicite manual de procedimientos administrativos del personal responsable de cada una de las áreas y verificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Si están definidas las responsabilidades de cada área. b) Medidas de control interno c) La aplicación en las áreas operativas, y elabore una narrativa al respecto. 		
<p>9. Solicite copia de los objetivos, metas, planificación estratégica, manuales de control y supervisión de cada área operativa de la empresa y evaluar si son eficientes o deficientes.</p>		
<p>10. En base a los resultados obtenidos, concluya sobre los procedimientos de auditoría realizados; realizar cédula narrativa.</p>		

AUDITORÍA DE GESTION
 PERSPECTIVA FINANCIERA
 PROGRAMA DIVERSIFICACION DE SERVICIOS

CLIENTE: _____

PERIODO EXAMINADO: _____

OBJETIVO: Determinar si se ha cumplido el objetivo en cuanto a ser más eficientes con la diversificación de servicios que se ofrecen para maximizar los beneficios esperados.

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
1. Evaluar si realmente se está cumpliendo con el objetivo plasmado por la gerencia, en cuanto a <u>ofrecer a los clientes una diversificación de servicios para llegar a incrementar los resultados.</u>		
2. <u>Verificar si se contrató el personal clave para comercializar los nuevos servicios.</u>		
3. Realice una cédula comparativa de los ingresos generados por cada empleado de los últimos seis meses.		
4. Realice cédula comparativa de los costos generados por cada empleado de los últimos seis meses.		

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
<p>5. Compare resultados obtenidos de la comparación de los ingresos por empleado y de la comparación de los costos por empleado y <u>determine la Utilidad o Perdida que genera cada empleado.</u></p>		
<p>6. Solicite reporte de ingresos de cada departamento de los últimos seis meses.</p>		
<p>7. Compare los costos contra los ingresos por cada departamento y determine su variación.</p>		
<p>8. Realice una cédula comparativa de costo con respecto al año anterior, para evaluar las variaciones.</p>		
<p>9. Realice una cédula comparativa de costo con respecto al año anterior, para evaluar las variaciones.</p>		
<p>10. Realice una cédula comparativa de ingresos con respecto al año anterior, para evaluar las variaciones.</p>		
<p>11. Verifique que se hayan cumplido las metas propuestas por la gerencia con respecto a costos e ingresos del año anterior.</p>		

AUDITORÍA DE GESTION
 PERSPECTIVA FINANCIERA
 PROGRAMA DISPONIBILIDAD DE EFECTIVO

CLIENTE: _____

PERIODO EXAMINADO: _____

OBJETIVO GENERAL: Indagar sobre la rotación de efectivo través de la reducción del ciclo de caja con respecto a cobros de clientes.

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
1. Verificar si se esta cumpliendo la estrategia de <u>cambio de política de cobro a los clientes.</u>		
2. Calcule el <u>indicador de Ciclo de Caja</u> de los últimos seis meses y compararlos para la verificación de la variación.		
3. Calcule el <u>indicador de Rotación de Efectivo</u> de los últimos seis meses y compárelos para verificar su variación.		
4. Analice si el cálculo de los indicadores de Ciclo de Caja y Rotación de Efectivo influye en la disponibilidad de inversión para el logro del incremento de la rentabilidad.		
5. Compare si el cálculo determinado por auditoria coincide con el de la gerencia.		
6. Realice cédula comparativa y narrativa de los resultados obtenidos del indicador de rotación de efectivo		
7. Indagar sobre el uso del efectivo en cuanto a la inversión realizada.		

AUDITORÍA DE GESTION
 PERSPECTIVA FINANCIERA
 PROGRAMA DE RENTABILIDAD

CLIENTE: _____

PERIODO EXAMINADO: _____

OBJETIVO GENERAL: Indagar sobre el mejoramiento de la rentabilidad a través de la reducción de los costos operativos por cada departamento.

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
1. Solicitar reportes de control de los costos operativos por cada departamento durante los últimos seis meses.		
2. Solicite a cada departamento el reporte del control sobre el rubro atención al personal de los últimos seis meses.		
3. Indague y depure el <u>rubro de Atenciones al Personal</u> de cada departamento.		
4. Compare dicho rubro por departamento y determine sus variaciones en cuanto a fluctuación de incremento.		
5. Evalúe el <u>proceso de racionalización de este rubro</u> y realice una cédula narrativa con los resultados obtenidos.		

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
<p>6. <u>Determine el monto de rubro de atención al personal de cada departamento y el monto de ingresos generado por cada departamento.</u></p> <p>7. <u>Determine el indicador del porcentaje Costo/Ingreso por cada departamento de los últimos seis meses.</u></p> <p>8. Evalúe si hay tendencia a reducción del rubro atención al personal.</p>		

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERSPECTIVA CLIENTES

PROGRAMA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES

CLIENTE: _____

PERIODO EXAMINADO: _____

OBJETIVO GENERAL: Identificar si la fidelización de los clientes a través de las relaciones directas con los mismos permiten conocer sus necesidades y mantener un nivel de ingresos estable.

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
1. Solicitar a la Gerencia las políticas definidas para la Retención del Cliente y evaluarlas. 2. Revisar las políticas definidos por la gerencia para retener a los clientes existentes. 3. Solicitar listado de <u>clientes nombrados "Cliente Oro"</u> y verifique que cada uno cumpla con la característica de <u>poseer demanda con la empresa por mas de 1 año.</u> 4. Revisar si los "Clientes Oro" adjudicados estén debidamente autorizados para este nombramiento por parte de la persona encargada.		

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
<p>5. Comparar listado de estatus <u>"Clientes Oro"</u> <u>otorgados contra el total de los estatus emitidos</u> de los últimos 6 meses para comprobar la permanencia de los clientes.</p> <p>6. Verifique si los precios que la empresa ofrece, son competitivos para que el cliente no opte por otros mercados.</p> <p>7. Verifique si la calidad de los productos o servicios es la esperada por los clientes.</p> <p>8. Determinar si los productos o servicios que son entregados al cliente cumplen con un proceso de control de calidad previamente establecido.</p>		

AUDITORÍA DE GESTION
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
PROGRAMA SATISFACCIÓN DE CLIENTES

CLIENTE: _____

PERIODO EXAMINADO: _____

OBJETIVO: Determinar si los clientes están satisfechos con el ofrecimiento de una garantía que permita cubrir las expectativas del cliente en cuanto a la calidad del servicio.

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
<p>1. Verifique si existe <u>atención personalizada a los clientes para conocer si están satisfechos con los precios que la empresa les ofrece, evaluar sin son competitivos para que el cliente no opte por otros proveedores.</u></p> <p>2. Investigar si <u>los trabajos contratados o pedidos son entregados en el tiempo estipulado a los clientes,</u> realizando llamadas aleatorias para preguntarles si están satisfechos con el servicio proporcionado por la empresa.</p> <p>3. Indagar sobre los controles para establecimiento de tiempo de demanda de cada uno de los clientes y así poder determinar la aplicación del <u>"servicio post-venta".</u></p> <p>4. Verificar si se le esta entregando el certificado de Garantía a los cliente por los servicios contratados, ya que esto les da confianza sobre el servicio que se les esta ofreciendo.</p>		

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
<p>5. Verificar si los clientes a los que aplica la garantía cumplan con los requisitos definidos en cada una de las cláusulas contractuales.</p> <p>6. Indagar si el departamento de ventas esta ofreciendo a los clientes existentes como a los nuevos, <u>la diversificación de servicios que la empresa ha decidido ofrecer para incrementar sus ganancias.</u></p> <p>7. Investigar sobre los objetivos y metas a corto y largo plazo para la comercialización de los productos y servicios.</p> <p>8. Evaluar la eficacia obtenida de los procedimientos establecidos anteriormente por la organización.</p> <p>9. Investigar sobre los tipos de productos que se ofrecen así como las características de los clientes.</p>		
<p>10. Analizar si se encuentran bien distribuidas las instalaciones para proporcionar eficiencia en las ventas.</p> <p>11. Determinar que métodos se utilizan para medir el impacto de la promoción o publicidad de los servicios.</p>		

AUDITORÍA DE GESTION
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
PROGRAMA DE CALIDAD

CLIENTE: _____

PERIODO EXAMINADO: _____

OBJETIVO: Determinar si los servicios ofrecidos cumplen con la característica de alta calidad que contribuya a generar la satisfacción del cliente.

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
<p>1. Investigar si la <u>calidad del servicio que la empresa ofrece, satisface sus necesidades o expectativas, por medio de encuestas,</u> considerando las observaciones con el objetivo de disminuir las deficiencias en el servicio si existieren.</p> <p>2. Evaluar los resultados obtenidos en las <u>encuestas hechas a los clientes para conocer su grado de satisfacción o inconformidad con la empresa.</u></p> <p>3. Verificar si las encuestas procesadas son contestadas por clientes reales y existentes dentro de la empresa.</p> <p>4. Indagar sobre el contenido de las encuestas en cuanto a atributos evaluados y determinar que cada uno de estos contribuya al establecimiento del grado de importancia a la medición de la calidad.</p>		

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
<p>5. Verificar si existe alguien asignado para valorar la calidad de los servicios, antes de ser finalizados.</p> <p>6. Indagar sobre la importancia relativa de los atributos asignados en las preguntas contenidas en las encuestas para determinar si son relevantes o si miden satisfactoriamente su importancia.</p> <p>7. Indagar sobre el estado actual de los atributos en cuanto al establecimiento de este en "4" y determinar si es razonable.</p> <p>8. Analizar si están bien distribuidas las preguntas definidas en las encuestas.</p> <p>9. Analizar el <u>indicador de satisfacción del cliente comparando cada encuesta para determinar por cada cliente encuestado el grado de satisfacción.</u></p>		

AUDITORÍA DE GESTION

PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO

PROGRAMA SUGERENCIAS POR EMPLEADOS

CLIENTE: _____

PERIODO EXAMINADO: _____

OBJETIVO: Evaluar si el sistema de sugerencias por empleado esta generando beneficios en la actuación de los procesos internos, en cuanto al mejoramiento del proceso operativo.

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
1. Obtener o elaborar una gráfica de los procedimientos utilizados para desarrollar el sistema de sugerencias por empleados.		
2. Obtener copia de los formularios utilizados en los procedimientos descritos anteriormente.		
3. Verificar la existencia de un registro de las sugerencias hechas por los empleados.		
4. Investigar sobre el <u>otorgamiento de Bonificaciones a los empleados que proporcionan sugerencias favorables y efectivas para la empresa.</u>		
5. Determine el número de sugerencias de cada empleado.		

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
<p>6. Determine el número de sugerencias que se han realizado o puesto en práctica.</p> <p>7. Calcular el <u>porcentaje de sugerencias puestas en práctica por cada empleado.</u></p> <p>8. Investigar sobre las metas a corto y largo plazo para el proceso de investigación de mercado, y verificar su cumplimiento.</p> <p>9. Obtener información acerca de los procedimientos utilizados para conocer el tipo de necesidades de los clientes.</p>		

AUDITORÍA DE GESTION

PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO

PROGRAMA SATISFACCION DEL EMPLEADO

CLIENTE: _____

PERIODO EXAMINADO: _____

OBJETIVO: Evaluar si se dan incentivos a los empleados para el logro de su satisfacción en la empresa tanto interna como externamente.

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
1. Existen procedimientos para el otorgamiento de incentivos.		
2. Elaborar una gráfica de los procedimientos anteriores.		
3. Obtener copia de los formularios utilizados en los procedimientos descritos anteriormente.		
4. Indagar sobre el <u>control de clientes atendidos por empleado.</u>		
5. Indagar sobre el proceso a seguir en cuanto al <u>otorgamiento de los incentivos a los empleados.</u>		
6. Investigar sobre el proceso de autorización de los incentivos.		

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
<p>7. Indagar sobre el proceso a seguir al momento de <u>realizar encuestas a los empleados al azar.</u></p> <p>8. Realice cédula narrativa y comparativa de los resultados obtenidos en las encuestas.</p> <p>8. Compare estas cédulas con los resultados de la gerencia y concluya sobre las diferencias encontradas.</p> <p>10. Determinar las medidas de actuación con respecto a los resultados obtenidos.</p>		

AUDITORÍA DE GESTION

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

PROGRAMA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

CLIENTE: _____

PERIODO EXAMINADO: _____

OBJETIVO: Evaluar si se ha cumplido con el objetivo de la estrategia de brindar una mejor calidad a los clientes en cuanto a los servicios ofrecidos.

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
1. Obtener o elaborar una gráfica de los procedimientos utilizados para el mejoramiento de la calidad de los servicios. 2. Obtener copia de los formularios utilizados en los procedimientos descritos anteriormente. 3. Determinar si se cumplió con las metas de satisfacción a clientes en cuanto a la alta calidad de los servicios prestados, por medio de la herramienta llamada cuestionario. 4. Verificar si existe una persona responsable que inspeccione el tipo de calidad que se les está brindando a los clientes.		

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
<p>5. Solicitar el <u> cuestionario elaborado por la gerencia para medir el grado de calidad que los clientes perciben de los empleados.</u></p> <p>6. Evaluar si el contenido del mismo esta acorde a las necesidades para las que fue creada, con respecto a la medición de la atención que los empleados brindan a los clientes.</p> <p>7. Elaborar una cédula narrativa que refleje los resultados obtenidos de la evaluación de los cuestionarios.</p> <p>8. Compare los resultados obtenidos con los datos proporcionados por la gerencia y determine diferencias.</p>		

AUDITORÍA DE GESTION

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

PROGRAMA DISMINUCION TIEMPO DE ENTREGA

CLIENTE: _____

PERIODO EXAMINADO: _____

OBJETIVO: Evaluar si el tiempo de entrega de resultados a los clientes a disminuido, mejorando así la calidad de los servicios.

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
1. Obtener o elaborar una gráfica de los procedimientos a seguir en cuanto a los periodos de entrega de resultados. 2. Obtener copia de los formularios utilizados en los procedimientos descritos anteriormente. 3. Investigar sobre el periodo productivo de los servicios a través de la verificación ocular de todo el proceso. 4. Identifique en términos de tiempo cuanto fue <u>el tiempo de producción real y el de improductividad</u> , según la investigación anterior.		
5. Verifique las tarjetas de marcación del personal que interviene en el proceso de producción.		

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
<p>6. Investigar sobre las metas a corto plazo para cada uno de los empleados.</p> <p>7. Identificar si esta área, posee manuales de procedimientos a seguir para la elaboración de la producción.</p> <p>8. Verificar si para mejorar la calidad de los servicios se <u>adquirió la maquinaria moderna (concretera)</u>, y si ésta cumple con las garantías de fábrica y requisitos de producción óptimos.</p> <p>9. Determinar <u>el indicador de eficiencia del ciclo de fabricación</u>, donde mientras más se acerque a 1 menos tiempo perdido en el proceso de fabricación.</p> <p>10. Realizar cédula comparativa del resultado obtenido con el proporcionado por la gerencia y determinar variaciones.</p> <p>11. Evaluar estas diferencias y realizar las sugerencias pertinentes.</p>		

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos de la investigación brindaron los elementos de juicio necesarios para elaborar las siguientes conclusiones:

- 1) La evolución del desempeño es un aspecto importante a examinar por la auditoria interna de gestión, lo cual también es de suma importancia para la Dirección de las empresas; pero la frecuencia en que los auditores la realizan es mínima por lo que se están desaprovechando oportunidades para ampliar sus servicios y darle un mayor valor agregado a su trabajo y a la empresa.
- 2) La falta de actualización de los profesionales que ejercen la auditoria interna sobre la herramienta administrativa de control; como el Cuadro de Mando Integral, es un factor desfavorable para las empresas ya que no se puede medir con fiabilidad el logro de las metas y objetivos definidos.
- 3) A pesar de que en la mayoría de las empresas encuestadas tienen definido un departamento de auditoria interna; en él se puede apreciar una deficiente evaluación de la gestión, ya que la auditoria se esta aplicando a los resultados obtenidos; sin revisar los objetivos y metas definidos por la gerencia para el logro de dichos resultados.
- 4) Existe un número reducido de empresas encuestadas que poseen conocimientos tanto teórico como práctico acerca de la herramienta administrativa denominada Cuadro de Mando

Integral; pero también existe un número bastante representativo de empresas que no poseen dicha herramienta, lo cual es considerado una deficiencia en cuanto a técnicas de medición de objetivos, metas y estrategias.

4.2. RECOMENDACIONES

- 1) Implementar dentro de la programación de la auditoria interna, la evaluación del desempeño de la dirección de las empresas de manera mas frecuente; lo que resultará útil para la empresa ya que podrá evaluar su gestión y tomar decisiones oportunas en cuanto al cumplimiento de los objetivos y metas definidas en el Cuadro de Mando Integral.
- 2) Actualizar el conocimiento de los miembros profesionales del departamento de auditoria interna así como el de los administradores o Directores de las empresas, sobre herramientas administrativas, con el objetivo de minimizar factores de riesgo que influyan en las tomas de decisiones veraces y oportunas.
- 3) Dirigir la auditoria interna de gestión sobre los objetivos y metas definidos previamente por la gerencia; y no solamente en los resultados para que al emitir su opinión y determinar hallazgos, contribuyan a la eficiencia y eficacia del desempeño de la gerencia.
- 4) Implementar la herramienta administrativa llamada Cuadro de Mando Integral por parte de las empresas que no conocen sobre esta; con el fin de ser más competitivos según el nivel de vanguardia que el día a día exige a las empresas y sus mercados basados en las exigencias que los clientes requieren.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

Administración I y II "Conforme a Programas de Teoría Administrativa I y II Aprobados por el MINED" (Lic. Américo Alexis Serrano Ramírez) Editorial Propiedad del Autor Derechos Reservados, Primera Edición 2000, Quinta Reimpresión 2005, San Salvador El Salvador.

Como utilizar el Cuadro de Mando Integral (Robert S. Kaplan y David P. Norton) Editorial EVA, Edición Gestión 2000.

Administración Financiera (Lawrence J. Gitman) Editorial Prentice Hall, 8ª Edición.

Indicadores Integrales de Gestión. Corporación Investigación Social Contemporánea, CIS Corporación Calidad (Juan Carlos Pacheco, Widberto Castañeda, Carlos Hernán Caicedo) Editorial Eder Mauricio Hernández B., Edición Copyright 2002 por McGraw-Hill Interamerica, S.A., Bogota D.C. Colombia.

El Cuadro de Mando Integral "The Balanced Scorecard" (Robert S. Kaplan y David P. Norton) Editorial Romayà Valls, S.A., Edición Gestión 2000, S.A., Barcelona 2002.

Enciclopedia de la Auditoria (Redacción y Coordinación por Eugenia Lindegaard y Gerardo Gálvez) Editorial Océano Grupo Editorial, MMI Edición española Océano Grupo Editorial, S.A., Barcelona, España.

Metodología de la Investigación (Roberto Hernández Sampieri)
Editorial Mc Graw Hill, México, 6ª Edición, 1999.

Métodos Prácticos de Inferencia Estadística (Gildaberto Bonilla)
UCA Editores, Segunda Edición, 1992.

Administración de Empresas, Teoría y Practica I Parte (Agustín
Reyes Ponce) Editorial Grupo Noriega Editores, 38ª Edición,
México 1992.

Administración de Empresas (Agustín Reyes Ponce) Editorial
Limusa, Tercera Edición, México 1983.

Manual para la presentación de anteproyectos e informes de
investigación (Schmelkes Corina) Editor Leonel Pérez Nieto
Castro Industria, Editorial Industria, México 1998.

DICCIONARIOS

Diccionario de Sinónimos y Antónimos (Grupo Océano) MMIII
Editorial Océano, Barcelona España.

Ortografía Práctica (Grupo Océano) MMIII Editorial Oceano,
Barcelona Espana.

Diccionario de Economía (Salvador Oswaldo Brand) Editorial
Jurídica Salvadoreña, San Salvador, El Salvador 1998.

TESIS

Guía de Procedimientos para el desarrollo de la Auditoria de
Gestión en las Empresas Industriales de El Salvador Enfoque

Auditoria Interna. (Alvarado Flores Roberto Carlos y Quijano de Alas Gabriela) Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador, Año 2000.

La Auditoria Interna como una herramienta básica de la Administración Financiera en la toma de decisiones. (Hernández Reyes Ana Cecilia, González Hidalgo Arquimides y Tovar Ángel de Jesús) Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador, Abril 1997.

Planeación estratégica de la Auditoria Interna. (Ortiz Deras Nelson Wilfredo) Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador, Año 1998.

Manual de Procedimientos de Auditoria Interna como herramienta a las unidades de auditoria interna de las Alcaldías Municipales del departamento de Cuscatlán. (Cornejo Molina Marina Dinora, Henríquez Molina Max Rolando y Moran Esquivel Oscar Armando) Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador, Año 2005.

Guía técnica para el desarrollo de una auditoria de gestión para ser aplicada por la unidad de auditoria de auditoria interna en la evaluación del Proyecto de FONAVIPO con financiamiento Externo. (Guevara Reyes Jorge Humberto y otros) Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador, Año 2004.

La auditoria de gestión como una ventaja competitiva par las empresas comerciales del Área Metropolitana de San Salvador (Ayala Ricardo Benjamín y otros) Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador, Año 1999.

Diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica para facilitar el ciclo de toma de decisiones que permitan desarrollar la competitividad en las pequeñas empresas comercializadoras de productos lácteos en los municipios de Santa Ana y Texistepeque (Sandoval Sandoval Wendy Carolina, Sandoval Linares Martina de Maria y Palacios Cortez Leonardo Antonio) Universidad Francisco Gavidia, Santa Ana, El Salvador, Agosto 2005.

Diseño de un Programa estratégico de mercadeo verde en las empresas constructoras nacionales para mejorar el medio ambiente en la población del departamento de La Libertad (Hernández Alfaro Imelda del Transito, Monje Flores Ada Marina y Ostorga Cordero Nelsy Maria) Universidad Francisco Gavidia, San Salvador, El Salvador, Enero 2001.

La planeación de la auditoria de cumplimiento para las empresas de Seguro en El Salvador un enfoque de Auditoria Interna (Amaya Henríquez Gilma Cristina, Salazar Escobar Mario Cesar y Vásquez Ramírez Francisco) Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador, Año 2002.

Diseño de un modelo de auditoria interna de gestión para optimizar la toma de decisiones en las áreas operativas de los niveles gerenciales de las medianas empresas comerciales dedicadas a la venta de repuestos automotrices del Área Metropolitana de San Salvador (Borja de Martínez Gilma Lorena, Vigil Vásquez Laura Carolina y Pérez Sánchez Sandra Yanira) Universidad Francisco Gavidia, San Salvador, El Salvador, Abril 2004.

La planeación de la Auditoria Interna ante los efectos de la reingeniería en el sector de la empresa industrial del Área Metropolitana de San Salvador (Centeno Sánchez Tito Cristino, Burgos Martínez Rigoberto y García Merino Julio Cesar) Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador, Año 1999.

Lineamientos para la obtención técnica de evidencia comprobatoria en una auditoria de gestión (Mejía Torres Edwin Mauricio, Cruz Córdova Evelyn Aida y Soto Martínez Devora Raquel) Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador, Año 2003.

Propuesta de un sistema de Cuadro de Mando Integral Estratégico (Balanced Scorecard) como herramienta de control en las operaciones administrativas de la pequeña empresa comercializadora de llantas del municipio de Santa Ana (Sandoval Interiano Sonia Yanira) Universidad Francisco Gavidia, San Salvador, El Salvador, Marzo 2003.

NORMAS

Comité de las Normas Internacionales de Contabilidad (IASC), Normas Internacionales de Contabilidad (NIC`S), Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Edición 2004, México.

Federación Internacional de Contadores (IFAC), Normas internacionales de Auditoria (NIA`S), Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Edición 2004, México.

Comité de Normas y Procedimientos de Auditoria (CONPA), Normas y Procedimientos de auditoria, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 23^a Edición, México, Enero 2003.

FOLLETOS

Elementos de Competitividad Sistemática de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano, Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y El Caribe-CEPAL, Noviembre 2001.

Aplicación practica del Cuadro de Mando Integral CMI a las CACs (Favian Cruz), Confederación Alemana de Cooperativas, Quito, Ecuador, Diciembre 2004.

Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones del Sector Publico (Eunice L. Bastidas B. y Vicent Ripoll Feliu), Universidad de Valencia España, Compendium, Diciembre 2003.

Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral, Revista de antiguos alumnos, Septiembre 1999.

Cuadro de Mando: Aplicación a la Dirección de Recursos Humanos, Factor Humano 11, Enero 2003.

El control de gestión mediante indicadores del Cuadro de Mando al Cuadro de Mando Integral (Dr. Francisco Serrano Domínguez) Sevilla, España, Enero 2005.

Memorandum de Auditoria de Gestión, Trabajo de alumnos Universidad de El Salvador, Octubre 2000.

Tablero de comando para la dirección de Recursos Humanos (Ing. Fabián Szulanski), Universidad de Belgrado, Noviembre 2001.

Cuadro de Mando Integral e Indicadores para la gestión de personas (Price Waterhouse Coopers), Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos (FUNDIPE), Editorial Industrias Graficas CARO, sl.

Como elaborar referencias bibliográficas (Maria José López Pourailly), Central de Apuntes Red Universitaria Nacional (REUNA), Mayo 2001.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

www.gestiopolis.com

www.monografias.com

ANEXOS

ANEXO A

**“PROPUESTA DE ENCUESTA
PARA LA INVESTIGACION”**

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

Propuesta de encuesta para la investigación.

Reciban un cordial saludo de parte de la Universidad de El Salvador, la presente encuesta esta dirigida al Sector de la mediana empresa dedicada a la prestación de Servicios de Construcción en el Área Metropolitana de San Salvador, con el objetivo de recaudar información que servirá para sustentar el trabajo de graduación denominado “Diseño de Procedimientos de Auditoria Interna para evaluar la gestión apoyándose en los objetivos y estrategias definidas en el Cuadro de Mando Integral, aplicado a la mediana empresa dedicada a la prestación de Servicios de Construcción en el Área Metropolitana de San Salvador”; cabe señalar que la información requerida es de vital importancia, ya que ha de contribuir a la elaboración de los procedimientos de Auditoria Interna para evaluar la gestión de la Administración.

El cuestionario contiene preguntas cerradas y de opción múltiple, las cuales serán contestadas a criterio del encuestado.

De antemano agradeciendo por su valioso tiempo y colaboración por la información que se ha de proporcionar, garantizamos que la misma será utilizada con la confidencialidad y profesionalismo del caso.

Datos Generales:

- a) ¿Qué cargo posee dentro de la empresa? _____
- b) ¿Cuánto tiempo de desempeño? _____
- c) ¿Cuántos empleados posee la empresa? _____

Datos Específicos

- 1) ¿Posee la empresa una estructura organizativa definida?
Si No
- 2) ¿Su empresa tiene definida la misión y visión?
Si No
- 3) ¿Su empresa ha definido las estrategias para alcanzar la misión y visión propuestas?
Si No
- 4) ¿De forma anticipada la empresa prepara un plan de objetivos, metas y resultados a obtener en periodos futuros?
Si No
- 5) ¿Con que periodicidad la dirección de la Administración da seguimiento al cumplimiento de objetivos definidos?
Mensual Trimestral
Semestral Anual
- 6) ¿Posee la empresa Unidad de Auditoria Interna?
Si No
- 7) ¿Dentro de la funciones que posee el departamento de Auditoria hace una revisión del cumplimiento de?
a) Objetivos b) Metas c) Resultados
- 8) ¿Se incluye dentro de la revisión de auditoria el cumplimiento de objetivos, metas y resultados planificados?
Si No
- 9) ¿Cuenta la empresa con políticas administrativas definidas?
Si No

10) ¿Existe un proceso de medición del logro de objetivos y metas establecidas?

Si No

11) ¿Con qué frecuencia se realiza esta medición?

Mensual Trimestral

Semestral Anual

12) ¿Qué tipo de conocimiento posee sobre la herramienta utilizada para medir los logros de la gestión administrativa, denominada Cuadro de Mando Integral?

a) Teórico b) Práctico

c) Ambos d) Ninguno

13) ¿Utiliza la empresa la herramienta administrativa denominada Cuadro de Mando Integral?

Si No

14) Dentro del desarrollo de una Auditoria relativa a la medición de la gestión administrativa ¿cuáles de las perspectivas definidas en el Cuadro de Mando Integral son consideradas al evaluar los resultado obtenidos?

a) Perspectiva Financiera

b) Perspectiva del Cliente

c) Perspectiva del Proceso Interno

d) Perspectiva de Formación y Crecimiento

e) Ninguna

15) ¿En que área capacita la empresa al personal?

a) _____ b) _____

c) _____ d) _____

16) ¿Qué medios utilizaría para dar a conocer el contenido del Cuadro de Mando Integral, para que le permita armonizar la toma de decisiones en puntos estratégicos de su empresa?

Las Jefaturas

Capacitaciones

Memorándum

Boletines informativos

17) ¿En el Área Administrativa, se realiza el proceso de rotación de personal?

Si

No

18) ¿Con qué periodicidad se realiza el proceso de rotación del personal?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

19) Al momento de seleccionar personal para los puestos claves ¿Posee la empresa un perfil estratégico que le permita reclutar al personal idóneo para el desempeño de las diferentes funciones?

Si

No

20) ¿Posee la empresa manual de puestos y funciones para cada puesto de trabajo de la empresa?

Si

No

21) ¿Posee la empresa manual de procedimientos y de lineamientos para el personal de cada departamento?

Si

No

22) ¿En su empresa se hacen evaluaciones de desempeño periódicamente?

Si

No

23) ¿Existe una unidad específica designada para evaluar el desempeño de los trabajadores en su empresa?

Si No

24) ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño del personal?

Mensual Trimestral
Semestral Anual

27) ¿Se toman decisiones después de una evaluación de desempeño de su empresa?

Si No

28) ¿Qué tipo de incentivos se le brindan al personal, después de conocer los resultados de la evaluación de desempeño realizada?

Incentivos monetarios Promociones
Ascensos Otros

ANEXO B

**"TABULACION DE DATOS
DE LA INVESTIGACION"**

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Pregunta No. 1

¿Posee la empresa una estructura organizativa definida?

Objetivo:

Conocer si las medianas empresas que prestan servicios de construcción del área metropolitana de San Salvador poseen un Organigrama definido.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Si	23	77%
No	7	23%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Los resultados revelan que un 70 % de la población en estudio poseen una estructura organizativa definida, lo que las convierte en empresas mejor organizadas. Por otra parte el 23 % de la población contestó que no posee dicha estructura, debido a que no tienen el conocimiento, y en otros casos a que no le dan la importancia requerida.

Pregunta No. 2

¿Su empresa tiene definida la misión y visión?

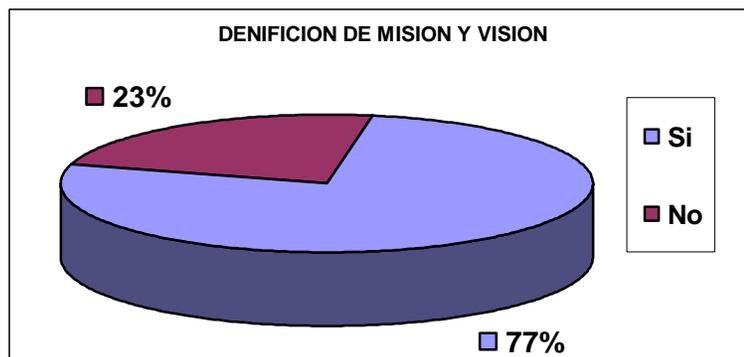
Objetivo:

Conocer si las medianas empresas que prestan servicios de construcción del área metropolitana de San Salvador poseen Misión y Visión definidas.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Si	23	77%
No	7	23%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Es evidente que un 77% de la población en estudio poseen una Misión y Visión definida y que el 23% de la población no posee definidas la Misión ni la Visión de la empresa por desconocimiento y poco intereses.

Pregunta No. 3

¿Su empresa ha definido las estrategias para alcanzar la misión y visión propuestas?

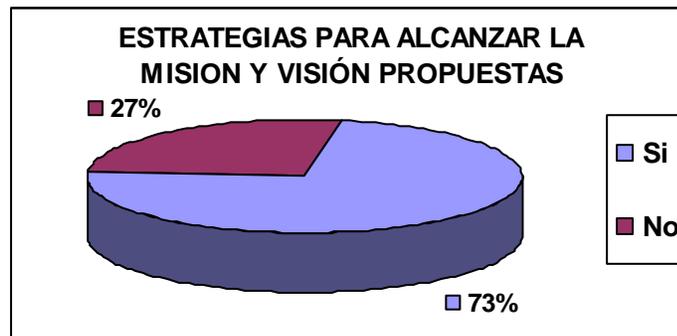
Objetivo:

Determinar si las empresas en estudio cuentan con estrategias definidas para el logro de la Misión y Visión previamente definidas,

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Si	22	73%
No	8	27%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Es palpable que un 73 % de la población en estudio tienen definidas las estrategias para lograr la misión y visión.; ya que son necesarias para el logro de los objetivos y metas propuestas. Adicionalmente se obtuvo que un 27 % de la población no posee definidas las estrategias para poder lograr la Misión y Visión de la empresa por desconocimiento y poco interés.

Pregunta No. 4

¿De forma anticipada la empresa prepara un plan de objetivos, metas y resultados a obtener en periodos futuros?

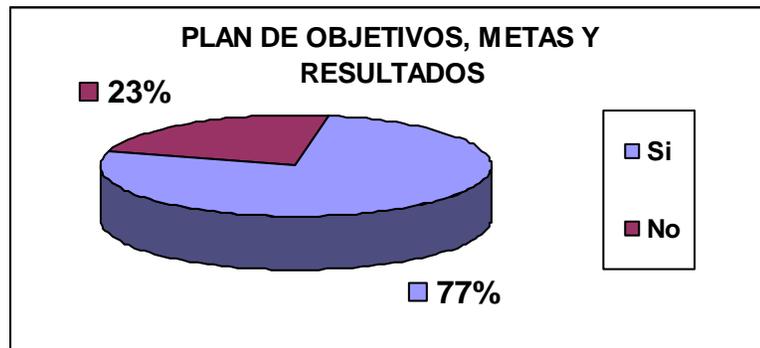
Objetivo:

Determinar si las empresas en estudio cuentan con un proceso de planeación donde estén definidos los objetivos, metas y resultados que esperan obtener al finalizar cada gestión.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Si	23	77%
No	7	23%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Para los sujetos encuestados un 77 % de los resultados muestran que poseen un plan definido donde dan a conocer sus objetivos, metas y resultados esperados; lo que les permite medir su logro. Además el 23 % de la población en estudio afirmó no tener un plan de objetivos, metas y resultados propuestos porque su trabajo se basa en aspectos como la experiencia.

Pregunta No. 5

¿Con que periodicidad la dirección de la administración da seguimiento al cumplimiento de objetivos definidos?

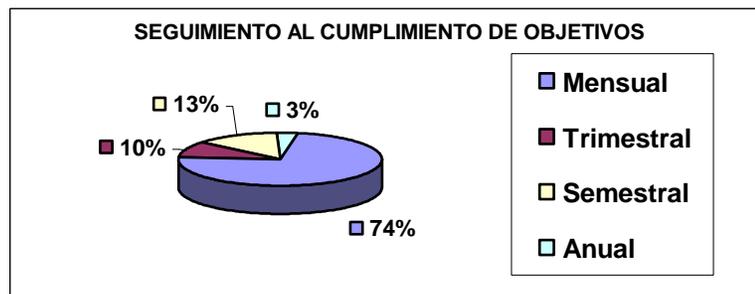
Objetivo:

Conocer cada cuanto tiempo la dirección de las empresas encuestadas; da el seguimiento adecuado para poder medir el cumplimiento de los objetivos definidos.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Mensual	22	74%
Trimestral	3	10%
Semestral	4	13%
Anual	1	3%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Es evidente que un 74 % muestra que mensualmente la dirección da el adecuado seguimiento para determinar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, también un 13% lo hace de manera semestral, además un 10% elabora este proceso de manera trimestral y por ultimo un 3% lo hace de forma anual. Todo esto en harás de dar continuidad al proceso de medición del cumplimiento de objetivos dentro de la empresa.

Pregunta No. 6

¿Posee la empresa Unidad de Auditoria Interna?

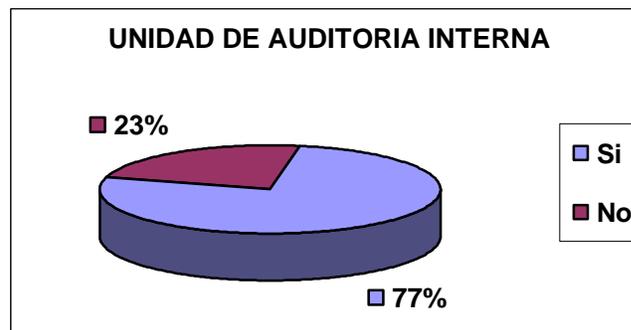
Objetivo:

Conocer si las empresas encuestadas poseen una Unidad de Auditoria Interna que establezca controles internos para el mejoramiento continuo de los procesos dentro de la empresa.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Si	23	77%
No	7	23%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Los datos indican que el 77 % de la muestra posee una Unidad de Auditoria Interna que establece y da seguimiento a los controles internos para el mejoramiento de los procesos. Mientras que el 23 % contestó no poseer dicha Unidad debido a que no lo consideran necesario para el control de sus operaciones y /o que no poseen el recurso financiero para su mantenimiento.

Pregunta No. 7

¿Dentro de las funciones que posee el Departamento de Auditoria Interna hace una revisión del cumplimiento de Objetivos, metas o resultados?

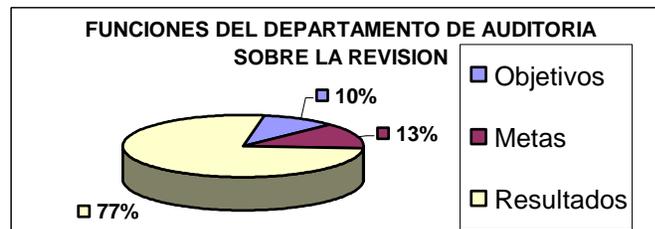
Objetivo:

Indagar sobre que tipo de funciones: Objetivos, Metas o Resultados; posee la Unidad de Auditoria Interna para poder determinar la revisión del cumplimiento de la Gestión.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Objetivos	3	10%
Metas	4	13%
Resultados	23	77%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Los resultados revelan que el 77 % de la muestra afirmó que el Departamento de Auditoria interna hace una revisión del cumplimiento en base a los Resultados obtenidos al finalizar la gestión, mientras que el 13 % de la muestra sostuvo que lo hace en base a metas que se proponen al inicio de la gestión y por ultimo el 10% contestó realizarlo en base a los objetivos propuestos.

Pregunta No. 8

¿Se incluye dentro de la revisión de Auditoria el cumplimiento de objetivos, metas y resultados planificados?

Objetivo:

Conocer si en el proceso de revisión de auditoria interna se incluye el cumplimiento de los Objetivos, Metas y Resultados; los cuales han sido planificados.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Si	9	30%
No	21	70%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

De los datos obtenidos el 70 % de la muestra sostuvo que dentro del proceso de revisión que realiza auditoria, no se incluye el cumplimiento de objetivos, metas y resultados planeados. Mientras que el 30 % afirmo que si se incluye el cumplimiento de los mismos los cuales han sido planificados.

Pregunta No. 9

¿Cuenta la empresa con políticas administrativas definidas?

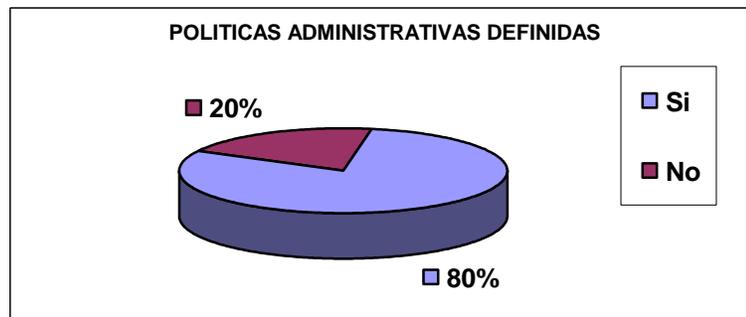
Objetivo:

Determinar si dentro de la muestra de las empresas en estudio, estas poseen políticas administrativas bien definidas con el propósito de dar seguimiento al proceso de control interno para el logro de los objetivos y metas establecidas.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Si	24	80%
No	6	20%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Es evidente que el 80 % de la muestra cuenta con políticas administrativas bien definidas; mientras que el 20% manifiesta no contar con dichas políticas debido a que no poseen conocimiento sobre su elaboración.

Pregunta No. 10

¿Existe un proceso de medición del logro de objetivos y metas establecidas?

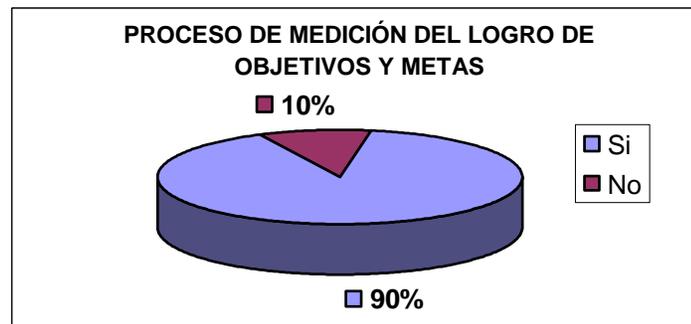
Objetivo:

Indagar si la empresa cuenta con un proceso de medición del logro de objetivos y metas para poder medir la gestión con respecto al logro de éstas.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Si	27	90%
No	3	10%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

En base a los resultados de la encuesta se puede determinar que el 90 % cuenta con un proceso de medición del logro de objetivos y metas lo cual indica que se puede medir la gestión administrativa; en cuanto al 10 % restante manifiesta no contar con dicho proceso debido a que no cuentan con los objetivos y metas bien definidos.

Pregunta No. 11

¿Con que frecuencia se realiza esta medición?

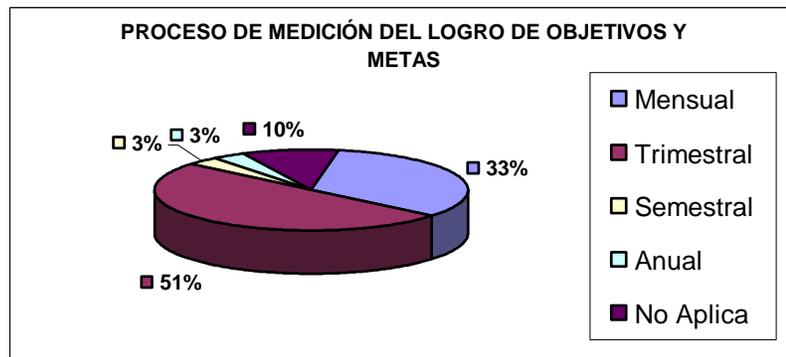
Objetivo:

Conocer con que frecuencia se hecha a andar el proceso de medición del logro de objetivos y metas definidas dentro de la empresa.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Mensual	10	33%
Trimestral	15	51%
Semestral	1	3%
Anual	1	3%
No Aplica	3	10%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Según los datos obtenidos el 51% de las empresas realiza la medición de los objetivos y metas trimestralmente, el 33% realiza dicha medición mensualmente, el otro 10% no aplica por no realizar esta medición, mientras que el 3% de la muestra dice realizarla semestralmente y por ultimo el otro 3% realiza la medición del logro de objetivos y metas cada año.

Pregunta No. 12

¿Qué tipo de conocimiento posee sobre la herramienta utilizada para medir los logros de la gestión administrativa, denominada Cuadro de Mando Integral?

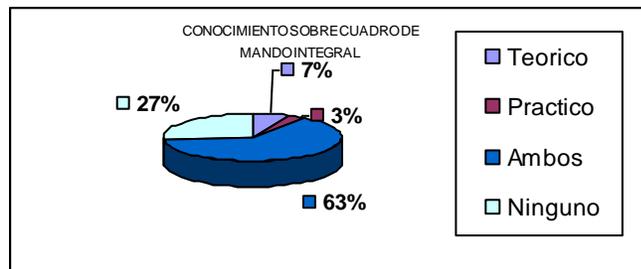
Objetivo:

Determinar el tipo de conocimiento que se posee acerca de la herramienta que sirve de base para medir los logros de la gestión administrativa al respecto de sus objetivos, estrategias y metas; denominada Cuadro de Mando Integral.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Teórico	2	7%
Practico	1	3%
Ambos	19	63%
Ninguno	8	27%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Es palpable que el 63% de las empresas tienen un conocimiento teórico y práctico de la herramienta denominada Cuadro de Mando Integral, el 27% muestra que las empresas no poseen ningún tipo de conocimiento sobre la mencionada, el 7% revela que dentro de la empresa solamente existe un conocimiento teórico y el restante 3% de la muestra en estudio nos dice que el conocimiento existente es solamente práctico.

Pregunta No. 13

¿Utiliza la empresa la herramienta administrativa denominada Cuadro de Mando Integral?

Objetivo:

Indagar sobre la utilización por parte de las empresas de la herramienta administrativa denominada Cuadro de Mando Integral.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Si	17	57%
No	13	43%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Los datos obtenidos muestran que el 67% de las empresas utilizan el Cuadro de Mando Integral, mientras que el 33% de la muestra reveló no utilizar dicha herramienta.

Pregunta No. 14

Dentro del desarrollo de una auditoria relativa a la medición de la gestión administrativa ¿Cuáles de las perspectivas definidas en el Cuadro de Mando Integral son consideradas al evaluar los resultados obtenidos?

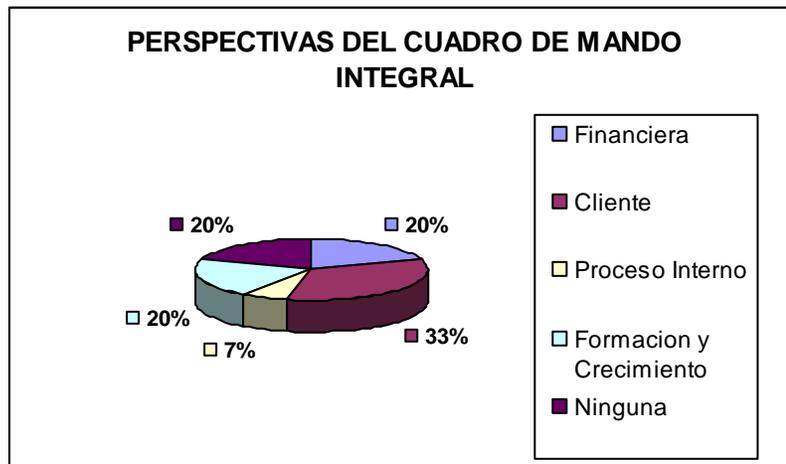
Objetivo:

Conocer cuales perspectivas definidas en el Cuadro de Mando, son desarrolladas por la Auditoria Interna, para medir la gestión y logro de objetivos y metas.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Cantidad
Financiera	6	20%
Cliente	10	33%
Proceso Interno	2	7%
Formación y Crecimiento	6	20%
Ninguna	6	20%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El estudio realizado refleja que el 33% de las empresas utilizan la perspectiva definida en el Cuadro de Mando Integral denominada "Cliente" (de esta perspectiva depende la generación de ingresos dentro de la empresa, ya que si los clientes estas satisfechos la creación del valor de la empresa será acorde a los objetivos establecidos), mientras que el 20% utiliza la "Financiera" (donde se responde a las expectativas de los accionistas, es decir a su visión en cuanto a la creación de valor, esto para que los accionistas tengan la seguridad de seguir adelante) y la de "Formación y Crecimiento" (acá se incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional orientada al mejoramiento individual y corporativo) y "Ninguna" y por ultimo el 7% utiliza la de "Proceso Interno" (defiriéndose a los procesos internos, los cuales indican en que debemos superarnos, los objetivos y metas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber como está funcionando el negocio y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente).

Pregunta No. 15

¿En que áreas capacita la empresa al personal?

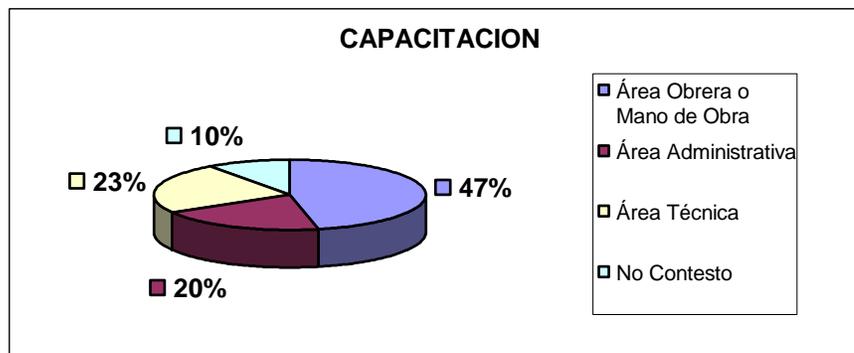
Objetivo:

Conocer si las empresas capacitan al personal que labora para ella, a efecto de fortalecer el capital humano con esta cuenta.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Área Obrera o Mano de Obra	14	47%
Área Administrativa	6	20%
Área Técnica	7	23%
No Contesto	3	10%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El estudio realizado refleja que el 47% de las empresas capacita al personal en el área de mano de obra calificada que se aplicada dentro de la construcción, mientras que el 23% lo hace en el área Técnica, el 20% es capacitado dentro del área administrativa; y por ultimo el 10% no contesto.

Pregunta No 16

¿Qué medios utilizaría para dar a conocer el contenido del Cuadro de Mando Integral, que le permita armonizar la toma de decisiones en puntos estratégicos de su empresa?

Objetivo:

Determinar de que medios se vale la empresa para dar a conocer a sus empleados el contenido del Cuadro de Mando Integral que le permitirá armonizar la toma de decisiones.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Jefaturas	18	60%
Memorándum	4	13%
Capacitaciones	5	17%
Boletines Informativos	3	10%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Es evidente que el 60% manifestó que el medio mas ágil para comunicar el contenido del Cuadro de Mando Integral es a través de la Jefaturas, el 17% afirmo que lo mas idóneo es por medio de capacitaciones, el 13% explico que mediante Memorándum; y por ultimo un 10% definió que el medio utilizado para dicha actividad serian los boletines informativos.

Pregunta No. 17

¿En el Área Administrativa, se realiza el proceso de rotación del personal?

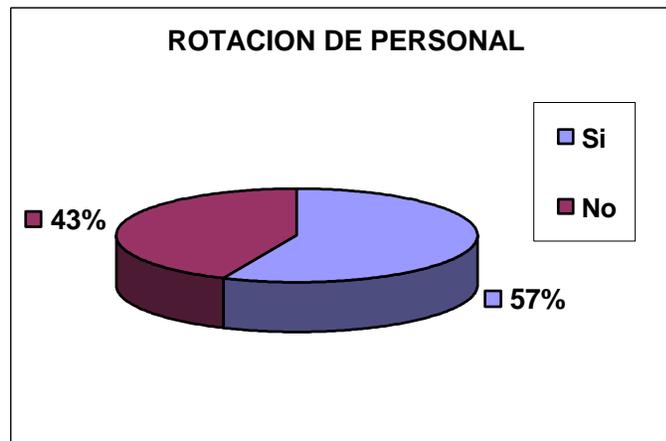
Objetivo:

Conocer si la Gerencia de la empresa considera necesario la rotación del personal dentro del área administrativa.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Si	17	57%
No	13	43%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Es palpable que el 57% realiza rotación de personal en el área administrativa, mientras que el 43% no considera necesario la rotación del personal.

Pregunta No. 18

¿Con que periodicidad se ejecuta el proceso de rotación del personal?

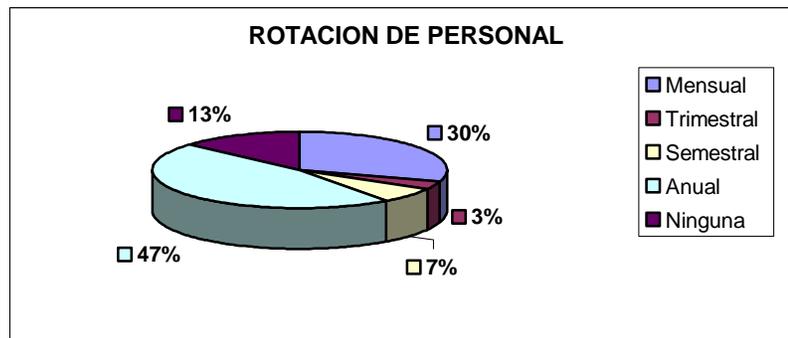
Objetivo:

Determinar con que frecuencia se ejecuta la rotación del personal dentro del área administrativa.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Mensual	9	30%
Trimestral	1	3%
Semestral	2	7%
Anual	14	47%
Ninguna	4	13%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Se puede determinar en base a los resultados obtenidos que el 47% de las empresas realizan el proceso de rotación de personal anualmente, un 30% considera necesario hacerlo mensual, el 13% no contestó, mientras que el 7% asegura que es más beneficioso para la empresa realizarlo semestralmente, y por último un 3% afirmó realizar dicha actividad cada tres meses.

Pregunta No. 19

Al momento de seleccionar personal para los puestos claves ¿Posee la empresa un perfil estratégico que le permita reclutar al personal idóneo para el desempeño de las diferentes funciones?

Objetivo:

Indagar si la empresa cuenta con un perfil estratégico al momento de selección de personal, permitiendo el reclutamiento del personal idóneo para el desempeño de los puestos claves.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Si	21	70%
No	9	30%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Para un 70% de los sujetos en estudio, se determinó que si poseen un perfil definido al momento de selección de personal, mientras que un 30% no cuenta con dicha política de reclutamiento, o no está claramente definida esta política.

Pregunta No. 20

¿Posee la empresa manual de puestos y funciones para cada puesto de trabajo de la empresa?

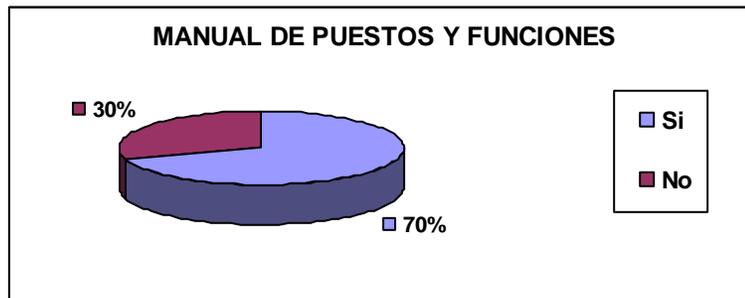
Objetivo:

Conocer si la empresa posee manuales de puestos y funciones que describa y defina cada una de las funciones y responsabilidades que deberán desempeñar los empleados de cada puesto de trabajo.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Si	21	70%
No	9	30%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

De las encuestas realizadas obtuvimos que un 70% de los sujetos en estudio cuentan con manuales de puestos y funciones que describen las responsabilidades de cada puesto, mientras que un 30% no cuenta con dicho manual.

Pregunta No. 21

¿Posee la empresa manual de procedimientos y lineamientos para el personal de cada departamento?

Objetivo:

Identificar si la empresa posee manuales de procedimientos y lineamientos que describa los pasos a seguir para poder realizar de una manera eficiente el desempeño dentro del puesto de trabajo de cada empleado.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Si	18	60%
No	12	40%
Total	30	100%



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Del estudio realizado se pudo obtener que un 60% de los encuestados dicen poseer manuales de procedimientos y lineamientos de los cuales describen la forma de realizar cada una de las funciones de los puestos de trabajo, además un 40% manifiestan no poseer dicho manual.

Pregunta No. 22

¿En su empresa se hacen evaluaciones de desempeño periódicamente?

Objetivo:

Evaluar si la empresa realiza evaluaciones que permitan medir el desempeño de los empleados con el propósito de calificar si éste esta siendo eficiente y eficaz en la realización de su trabajo y si cumple con los objetivos definidos por la entidad.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Si	21	70%
No	9	30%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

De la información recopilada el 70% de los encuestados manifiestan realizar evaluaciones a su personal con el propósito de medir su desempeño dentro de la empresa, un 30% no realizada dicha evaluación.

Pregunta No. 23

¿Existe una unidad específica designada para evaluar el desempeño de los trabajadores de su empresa?

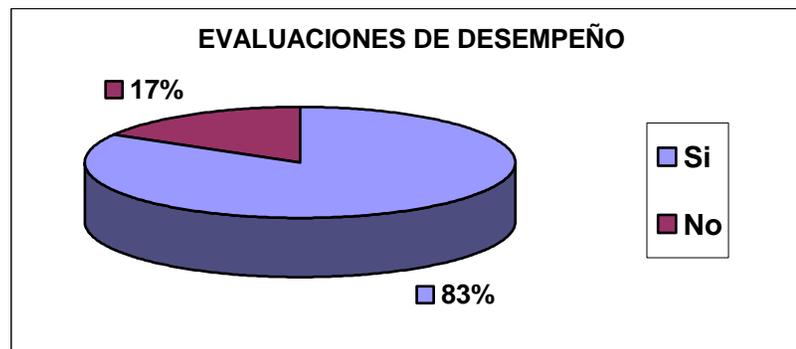
Objetivo:

Indagar acerca de si la empresa posee una Unidad específica que evalué el desempeño de los empleados.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Si	25	83%
No	5	17%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Se puede notar que un 83% aseveró que posee una unidad específica que realiza las evaluaciones de desempeño a todos los empleados, mientras que el 17% manifestó no contar con éste tipo de departamento.

Pregunta No. 24

¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño del personal?

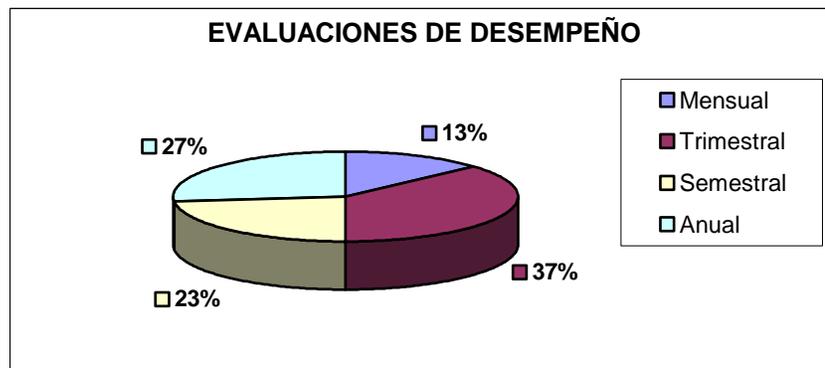
Objetivo:

Conocer la periodicidad con que se realiza la evaluación del desempeño de los puestos de trabajo.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Mensual	4	13%
Trimestral	11	37%
Semestral	7	23%
Anual	8	27%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

De la muestra en estudio hemos obtenido que el 37% evalúa el desempeño de su personal en forma trimestral, un 27% considera que es más beneficioso realizarlo anualmente, mientras que un 23% considera conveniente realizarlo cada seis meses; finalmente el 13% elabora dicha evaluación de forma mensual.

Pregunta No. 25

¿Se toman decisiones después de una evaluación de desempeño de su empresa?

Objetivo:

Determinar si la empresa toma decisiones después de conocer los resultados de una evaluación de desempeño realizada a su personal.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Si	21	70%
No	9	30%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Según los datos obtenidos el 70% dice tomar decisiones con respecto a los resultados al realizar evaluaciones de desempeño a su personal, mientras que el 30% no toma decisiones de forma inmediata, algunas veces de forma gradual.

Pregunta No. 26

¿Qué tipo de incentivos se le brindan al personal, después de conocer los resultados de la evaluación del desempeño realizado?

Objetivo:

Conocer que tipo de incentivos se les brindan a los trabajadores después que son sometidos a una evaluación en cuanto al desempeño de su trabajo dentro de la empresa.

TABLA DE RESULTADOS

	Municipio San Salvador	
	Cantidad	Porcentaje
Incentivos Monetarios	9	30%
Promociones	11	37%
Ascensos	10	33%
Otros	0	0%
Total	30	100%

GRAFICA DE RESULTADOS



Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Es evidente que el 37% manifiesta incentivar a su personal por medio de promociones, el 33% propone ascensos a sus empleados, mientras que el 30% concede incentivos monetarios como incentivos.

ANEXO C

**“DISEÑO DE UN MODELO DE
INFORME DE AUDITORIA
DE GESTION”**

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

REQUERIMIENTOS DE LOS INFORMES DE GESTIÓN	
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El nombre de la empresa ✓ El periodo que comprende el estudio ✓ Tipo de Auditoría o examen practicado ✓ Responsable (s) de haber efectuado el estudio.
Objetivos, alcance y metodología de la Auditoría.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se detallan cuales son los resultados que se esperan obtener con la realización de la Auditoría.
Cuerpo del Informe	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El enfoque y orientación del estudio, que para el caso será las perspectivas definidas en el Cuadro de mando integral. ✓ El Alcance de la Auditoría y las principales áreas sujetas al examen. ✓ Breve descripción de aspectos generales de la empresa. ✓ Detalle de los principales métodos utilizados para el desarrollo del examen. ✓ Determinación específica de las áreas críticas detectadas y de todos aquellos aspectos de relevancia que se hayan encontrado en el desarrollo del estudio. ✓ Detalle o descripción de la evaluación practicada a los niveles gerenciales y administrativos de la empresa. ✓ Deberá hacerse mención de todos aquellos aspectos positivos detectados en el estudio y que puedan ayudar a alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

<p>Conclusiones y recomendaciones</p>	<p>✓ Del informe el Auditor podrá concluir sobre el examen practicado a las perspectivas definidas en el cuadro de mandos integral y mediante la recapitulación de aspectos sobresalientes, orientada a los Gerentes sobre las alternativas de solución mas razonables, para contrarrestar todas aquellas situaciones negativas o problemáticas detectadas en cada una de las áreas; además el Auditor podrá en todo momento proponer modificaciones a los procedimientos y procesos al interior de la entidad, siempre y cuando estos beneficien y logren fomentar la eficiencia y eficacia en la obtención de los objetivos propuestos.</p>
---------------------------------------	---