

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



**“LINEAMIENTOS PARA LA OBTENCIÓN TÉCNICA DE  
EVIDENCIA COMPROBATORIA EN UNA  
AUDITORÍA DE GESTION”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**EDWIN MAURICIO MEJIA TORRES  
EVELYN AIDA CRUZ CORDOVA  
DÉVORA RAQUEL SOTO MARTÍNEZ**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

**LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

FEBRERO DE 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

# AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

## UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Rectora : Dra. Maria Isabel Rodríguez  
Secretaria General : Lcda. Lidia Margarita Muñoz Vela

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Msc. Roberto Enrique Mena Fuentes  
Secretario : Lic. Ciriaco Gutiérrez Contreras  
Asesor : Lic. Carlos Alvarenga Barrera

## TRIBUNAL EXAMINADOR

Director : Lic. Carlos Alvarenga Barrera  
Coordinador : Lic. Carlos Gómez Castaneda

Febrero de 2003

San Salvador, El Salvador, Centro América

## **DEDICATORIA**

- A MI PADRE CELESTIAL: Por darme sabiduría y fortaleza en los momentos difíciles de mi vida. Gracias Señor JESÚS.
- A MIS PADRES : Por todo el apoyo que me brindaron y el sacrificio que ambos hicieron para que coronara mi carrera.
- A MIS HERMANOS : A quienes aprecio mucho.
- A MI ESPOSA : Por constituirse en la ayuda idónea que necesito.
- A MIS FAMILIARES : Por la confianza y respeto que siempre me han proporcionado.
- A MIS ASESORES : Mis mas sinceros agradecimientos por haber compartido sus conocimientos.
- A MIS COMPAÑERAS : A quienes les deseo mucho éxito en la vida. Gracias por su colaboración.

**Edwin Mauricio Mejia Torres**

## **DEDICATORIA**

A DIOS TODOPODEROSO

Por iluminar mi camino y haberme permitido lograr este triunfo.

A MIS PADRES

Por que sin sus esfuerzos no hubiera tenido la oportunidad y la dicha de lograr este triunfo que les dedico con amor. Gracias por todo lo que me han dado a lo largo de mi existir y por inculcarme el deseo de superación. LOS QUIERO MUCHO.

A MI HERMANA YESENIA

Por ser una excelente hermana y brindarme su apoyo y cariño.

A MI ABUELITA

Por darme siempre ánimo para salir adelante y regalarme una palabra de aliento cuando lo necesitaba.

A MIS ASESORES

Lic. Carlos Alvarenga, Lic. Carlos Gómez Castaneda y Lic. Eddie Castellanos, gracias por los conocimientos y la ayuda que me brindaron en el desarrollo de este trabajo.

**Evelyn Aida Cruz Córdova**

## **DEDICATORIAS**

- A MI MADRE: Por haberme apoyado con mucho sacrificio desde el inicio de éste camino hasta el final. Sé que el esfuerzo que hizo fue muy grande y le agradezco inmensamente. Este triunfo se lo dedico a usted.
- A MIS MAESTROS: En especial a: Lic. Carlos Alvarenga gracias por brindarme sus conocimientos. A los Licenciados Carlos Gómez Castaneda y Eddie Castellanos por haberme instruido con sus conocimiento y haberme ayudado mucho desde el inicio hasta el final en la elaboración de este trabajo.
- A MIS FAMILIARES: A mis hermanos Isaac y Elias por su apoyo que me dieron en una u otra forma. A mis demás familiares que siempre me dieron ánimos para seguir adelante y alcanzar esta meta.
- A JORGE ROBERTO: Que a pesar de la distancia estuvo a mi lado brindándome su comprensión y apoyo incondicional para terminar esta meta.
- A MIS AMISTADES: Quienes colaboraron y apoyaron en diversas formas: Blanqui, Edwin, Elíseo, Osear, Diana, Sandra, Douglas y demás amigos por su solidaridad y apoyo desinteresado. Además al Lic. Manuel Romero por orientarme y brindarme sus conocimientos para la elaboración de este trabajo.

**DEVORA R. SOTO**

## INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
<b>CAPITULO I</b>	
<b>1. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes de la Auditoría No Financiera	1
1.2 Tipos de Auditorías No Financieras	3
1.3 Auditorías de Gestión	3
1.3.1 Conceptos de Gestión	3
1.3.2 Definición y Elementos de la Auditoría de Gestión	4
1.3.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión	6
1.3.4 Criterios de Auditoría de Gestión	8
1.3.5 Conocimiento de Áreas Críticas	10
1.4 Evidencia Comprobatoria en la Auditoría de Gestión	12
1.4.1 Definición	12
1.4.2 Tipos de Evidencia	13
1.4.3 Prueba de evidencias	14
1.5 Técnicas y Procedimientos de Auditoría De Gestión.	17
Definición de las Técnicas de Auditoría de Gestión	17
1.5.2 Definición de los Procedimientos de Auditoría	17
1.5.3 Extensión o Alcance de los Procedimientos	18
1.5.4 Pruebas Selectivas en la Auditoría de Gestión	20
1.6 Los Papeles de Trabajo de una Auditoría de Gestión.	21

1.6.1	Generalidades	21
1.6.2	Documentación de Trabajo	22
1.6.3	Archivo de los Papeles de Trabajo	25
1.6.4	Documentos Utilizados en el Marco de una Auditoría de Gestión	25
<b>CAPITULO II</b>		
2.	<b>METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b>	29
	Metodología de la investigación	29
	Tipo de estudio	29
	Universo de estudio	29
	Muestra	30
	Recolección de datos	32
	Técnicas e instrumentos de la Investigación	33
	Procesamiento y análisis de los datos Recolectados	33
	Diagnóstico sobre el grado de conocimiento y aplicación de la auditoría de gestión en los despachos de auditoría y en las empresas	34
<b>CAPITULO III</b>		
3.	<b>LINEAMIENTOS PARA LA OBTENCIÓN TÉCNICA DE EVIDENCIA COMPROBATORIA EN UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	39
I.	PREPARACIÓN DE UNA AUDITORIA DE GESTION Y TIPOS DE EVIDENCIA.	39
	A. Introducción	39
	B. Modelo de Auditoría de Gestión	41
	C. Fases de una Auditoria de Gestión	42
	D. Tipos de evidencia en Auditoria de Gestión	43

II.	INDICADORES DE GESTION	48
	INDICADORES CUALITATIVOS DE GESTIÓN	49
	Área de Producción	49
	Área de Recursos Humanos	83
	Área de Marketing	107
	Área Financiera	129
III.	MODELO DE INFORME DE UNA AUDITORIA DE GESTION	143
	A. Preparación del Informe	143
	B. Contenido del Informe	144
	C. Ejemplo de Informe de una Auditoría de Gestión.	147
<b>CAPITULO IV</b>		
4.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	150
4.1	CONCLUSIONES	150
4.2	RECOMEDACIONES	152
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	154
<b>ANEXOS</b>		
	1. CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PROFESIONAL EN CONTADURÍA PÚBLICA	
	2. CUESTIONARIO DIRIGO A GERENTES DE EMPRESAS	
	3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDOS AL PROFESIONAL EN CONTADURÍA PÚBLICA	
	4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS	
	5. CUADRO COMPARATIVO ENTRE UN INFORME DE ESTADOS FINANCIEROS Y UN INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	

## **RESUMEN**

A medida que el entorno de la actividad económica va cambiando progresivamente, las empresas se enfrentan con un ritmo de cambio acelerado y con ello la Auditoría también ha evolucionado, por lo tanto el Auditor debe darle nuevo enfoque al trabajo que realiza y ampliar sus conocimientos en los diversos tipos de Auditorías que han surgido como lo es la Auditoría de Gestión y es aquí en donde el auditor debe adquirir lineamientos con el objetivo de obtener evidencia sobre éste tipo de Auditorías y preparar técnicamente sus archivos.

La obtención de evidencia comprobatoria en Auditorías de gestión se vuelve más compleja y difícil de determinar; debido a que en ésta se evalúa tanto el desempeño como la eficiencia y eficacia de una organización o parte de ella, es decir, se realiza en términos cualitativos y no necesariamente cuantitativos como sucede con la Auditoría Financiera.

Mediante entrevistas realizadas a profesionales en Contaduría Pública, se logró estimar que la recopilación de evidencia comprobatoria se vuelve difícil de determinar, ya que no se cuenta con lineamientos definidos que sirvan de guía para la obtención de dicha evidencia, es por eso que se elaboró esta investigación como una herramienta técnica

que pueda ser utilizada al realizar su trabajo en una Auditoría de Gestión y emitir un informe confiable.

Se utilizó el método deductivo al realizar la investigación en Despachos de Auditoría, Departamentos de Auditoría Interna y Empresas dedicadas al Comercio, Industria y Servicio, con el objetivo de investigar el grado de conocimiento y aplicación de éste tipo de auditoría, utilizando para ello una fórmula estadística para abarcar una población representativa, además se efectuó análisis de información bibliográfica.

Los resultados de la investigación de campo permitieron conocer la poca frecuencia con que todavía se está realizando este tipo de auditoría, además las deficiencias y dificultad que el auditor tiene en la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría para la obtención de evidencia técnica, asimismo para la elaboración del informe. Además se conoció la importancia que este tipo de auditoría tiene para los gerentes de las empresas pero que todavía no es realizada en forma frecuente. Por consiguiente se elaboraron criterios que podrán ser

utilizados como herramienta técnica al examinar cuatro áreas importantes en las empresas como son: Producción, Recursos Humanos, Mercadeo y Financiera. Finalizando así el documento con algunas recomendaciones.

## **INTRODUCCION**

La Auditoría de Gestión incluida dentro de las auditorías no financieras requiere que el Auditor posea criterios sólidos que permitan desarrollar su trabajo.

El presente trabajo ha sido elaborado con el propósito de ser un aporte técnico en el conocimiento de los lineamientos para la obtención técnica de evidencia comprobatoria en dichas Auditorías que soporten la opinión del Auditor.

El documento está estructurado en cuatro capítulos que se describen a continuación:

En el capítulo I, se presenta el marco teórico que contiene Antecedentes de las Auditorías No Financieras, los Tipos de Auditoría, Conceptos de Gestión, Evidencia Comprobatoria, Técnicas y Procedimientos de Auditoría, los papeles de trabajo en una auditoría de gestión.

El capítulo II describe el diseño metodológico utilizado el cual contiene: tipo de estudio realizado, tipo de investigación, universo y su muestra, la forma de

recolección de datos, el procesamiento de datos y el análisis de los resultados, presentando así el diagnóstico sobre el grado de conocimiento y aplicación de la auditoría de gestión en los despachos de auditoría y en las empresas.

El capítulo III, contiene nuestra propuesta el cual incluye sugerencias para la preparación de la auditoría de gestión, además incluye los indicadores cualitativos de gestión en cuatro áreas importantes en las empresas como son Producción, Recursos Humanos, Marketing y Finanzas.

El capítulo IV presenta las conclusiones y recomendaciones del trabajo. Por último se muestra la bibliografía utilizada así como los anexos.

## CAPITULO I

### **IV-I. MARCO TEORICO**

Con formato: Numeración y viñetas

#### **1.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA NO FINANCIERAS**

El desarrollo de la gestión en las empresas se ha realizado atendiendo las operaciones productivas por sus dueños o por su Dirección General, dejando otros aspectos de controles administrativos al Contador. Éste, por el incremento de las necesidades administrativas, fue desarrollando dichos controles y mejorándolos, en la medida en que las exigencias de competitividad y otras, así lo implicaban. Así, los controles de la gestión se fueron haciendo cada vez más importantes y la labor del Contador fue ampliándose en ese mismo sentido.

Las empresas con el fin de monitorear y crear mecanismos de controles eficientes, se vieron en la necesidad de contar con los servicios de un Contador dentro de la empresa llamado Auditor Interno. Tanto el Auditor interno como el externo, por el conocimiento profundo que adquirirían del funcionamiento de la empresa, fueron adentrándose cada vez más en otros aspectos administrativos y actividades organizacionales en los que tenía que ejercer control. Así fue como surgió la Contraloría dentro de las funciones internas del Auditor, y para el Auditor externo se fueron haciendo más importantes las recomendaciones que proponía, dentro de

su estudio del control interno de la empresa.

“Una de las funciones que el Auditor externo ha llevado a cabo dentro de sus actividades de consultoría es realizar Auditoría No Financiera, que consiste en la revisión de aspectos administrativos, evaluación del control interno, de cumplimiento, medición del desempeño, eficiencia, eficacia y economía de las actividades de la empresa, etc”<sup>1</sup>.

La profesión organizada de la Contaduría Pública se ha distinguido por su grado de estructuración y por la normatividad que emite para cumplimiento por todos sus miembros, como son: Normas Internacionales de Auditoría emitidas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría, Declaraciones sobre Normas de Auditoría (SAS) emitidas por el Comité Ejecutivo de Normas de Auditoría (AICPA), Declaraciones Internacionales sobre Contabilidad de Gestión emitidas por la Asociación Interamericana de Contabilidad(AIC), y otras instituciones que regulan la profesión como: Comité de Normas Internacionales de Contabilidad(IASC), Federación Internacional de Contadores(IFAC), Comité Internacional de Prácticas de Auditoría(IAPC), entre otros. En El Salvador el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría es el encargado de vigilar el ejercicio de los profesionales en ésta área,

---

<sup>1</sup> [www.universidadabierta.edu.mx](http://www.universidadabierta.edu.mx). consultada 01-7-01

de conformidad con la Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría vigente desde primero de abril del año dos mil.

## **1.2 TIPOS DE AUDITORÍAS NO FINANCIERAS**

El Auditor además de realizar Auditorías de los Estados Financieros, ha tenido que diversificar sus servicios de acuerdo a las necesidades o exigencias del cliente, realizando otros tipos de auditorías, tales como:

- Auditoría de Gestión
- Auditoría Integrada
- Auditoría de Cumplimiento
- Auditoría Funcional
- Auditoría del Desempeño

## **1.3 AUDITORÍA DE GESTION**

### **1.3.1 CONCEPTOS DE GESTION**

La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos
- El análisis de los recursos disponibles
- La apropiación económica de los mismos
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional

#### **1.3.2 DEFINICION Y ELEMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTION**

**Auditoría de Gestión:** "Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, 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 jurídicas involucradas en cada caso"<sup>2</sup>.

"La Auditoría de Gestión utiliza los elementos de Eficacia, Eficiencia y Economía para lograr una revisión y evaluación sistemática de una organización. A continuación se definen cada uno de los elementos de la Auditoría de Gestión:

---

<sup>2</sup> [www.respondanet.com.doc](http://www.respondanet.com.doc), consultado 01-7-01

**Eficacia**

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

**Eficiencia**

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

**Economía**

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica

requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo”<sup>3</sup>.

### 1.3.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTION

En las Auditorías de Gestión se consideran los siguientes objetivos:

1. Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados, para evaluar la calidad de la ejecución de las funciones asignadas en la empresa.

2. Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz, para verificar si la empresa está logrando sus propósitos establecidos.

• Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados, para medir el desempeño de la administración.

3. Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados, para verificar si se está dando cumplimiento a las políticas, procedimientos y normas, con el propósito de que no existan desviaciones, anomalías que afecten los resultados de la empresa.

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

---

<sup>3</sup> Op. cit. pp.2

• Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente, para que sean utilizados con eficiencia, eficacia y economía.

• Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración del ente que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general, para la adecuada toma de decisiones.

• Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables, con el propósito de crear y/o mejorar procedimientos que permitan obtener el mayor rendimiento de los recursos.

• Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que afecten la responsabilidad de la empresa ante el Estado y terceros, con el propósito de evitar sanciones, posibles demandas judiciales y contingencias que afecten a la empresa.

• Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos, para determinar si las

actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas, y para comprobar que estas disposiciones se llevan realmente a cabo y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos.

• Auditar y emitir opinión sobre el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de la empresa para determinar si las proyecciones adoptadas fueron las mas adecuadas y de esta manera adaptarlas a las necesidades de la empresa.

#### **1.3.4 CRITERIOS DE AUDITORÍA DE GESTION**

“En las Auditorías de Gestión, a diferencia de las Auditorías Contables, no existen normas de aplicación específicas, es por eso que se hace necesario en consecuencia definir criterios de Auditoría de Gestión, es decir normas razonables que permitan comparar y evaluar condiciones existentes”<sup>4</sup>.

Los criterios pueden ser cualitativos o cuantitativos, los primeros podrían evaluarse mediante los cuestionarios, estos indicadores no miden numéricamente una actividad sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración. La información se obtiene a partir de los cuestionarios comunes al resto de las áreas y/o áreas críticas.

---

<sup>4</sup> Op. cit. pp 2

Los criterios cualitativos se refieren a:

- Objetivos, planes y políticas establecidas por la gerencia.
- Metas, programas y presupuestos de operación a mediano y largo plazo.
- Estructura formal del área.
- Relaciones con otras áreas con la administración superior y con el entorno.
- Procedimientos y métodos de trabajo.
- Motivación del personal.
- Tipos y cantidad de recursos que emplea.
- Otros

Los criterios cuantitativos se evalúan a través de indicadores de gestión. Estos se clasifican en:

- **Indicadores de Volumen de Trabajo:** Éstos proveen una descripción de la actividad. Se obtienen en la etapa de conocimiento de la organización y ayudan a brindar una idea de la dimensión del ente, área o actividad que se está auditando. No miden ningún rendimiento.
- **Indicadores de Eficiencia:** Éstos relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y los beneficios. Estos son indicadores de rendimiento, pues se refieren a oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo

o producir más servicios por el mismo costo. Por ejemplo: Indicadores de eficiencia de la mano de obra, Nivel de producción, Rendimiento de precios de materia prima, Rendimiento de las ventas.

- **Indicadores de Economía:** Relacionan los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio base, de mercado, o preestablecido.
- **Indicadores de Eficacia:** Miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orientan hacia los resultados. Por ejemplo: Ejecución presupuestaria, Disminución de desperdicio de materiales, Disminución de Cuentas Incobrables.

#### **1.3.5 CONOCIMIENTO DE ÁREAS CRÍTICAS**

En la etapa de estudio general se genera un conocimiento global de la organización y se determinan las áreas y actividades críticas. El objetivo en esta fase es profundizar el estudio de cada una de las áreas o actividades definidas como críticas.

Con ese propósito deberá obtenerse información acerca de las características internas de cada una de ellas y de las externas que influyen significativamente sobre las mismas.

Para determinar la criticidad del área deberá desarrollarse un sistema de medición del rendimiento.

Como herramientas para alcanzar el fin propuesto deberán desarrollarse Criterios de Auditoría (Normas de Rendimiento); es decir, un modelo que reúna las características de una gestión considerada eficiente, económica y eficaz.

Para cada una de las áreas o actividades críticas deberán establecerse los siguientes criterios:

- **Generales:** Son comunes a todas las áreas y responden a principios generales de administración. Están directamente relacionados con los indicadores cualitativos los cuales no miden numéricamente una actividad sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.
- **Específicos:** Además de formular criterio generales, se deberán crear aquellos especialmente aplicables a las áreas actividades, servicios o contratos bajo examen.

Existen varias fuentes que utiliza el auditor de gestión para desarrollar criterios específicos de evaluación, entre los cuales están los siguientes:

- **Desempeño histórico:** Se basa en una serie sencilla de criterios sobre los resultados reales de los periodos o auditorias anteriores para determinar si las cosas han mejorado o empeorado.

- **Desempeño comparable:** La mayoría de las entidades sujetas a una Auditoría de gestión no son singulares; existen muchas entidades similares. En esos casos, los datos de entidades comparables son una fuente excelente para el desarrollo de criterios.
- **Normas desarrolladas por medio de especialista:** Para determinadas áreas de cada empresa, el auditor se auxiliará de los conocimientos de un especialista por ejemplo un ingeniero en Informática.
- **Discusión o Acuerdos:** En ocasiones los criterios objetivos son difíciles o costosos de obtener y se desarrollan criterios de una simple discusión o acuerdo.
- **Cuestionario:** Se elaboraran de modo tal de verificar el grado de cumplimiento de los criterios establecidos. De hecho cada criterio generará una o más preguntas específicas.

#### **1.4 EVIDENCIA COMPROBATORIA EN LA AUDITORÍA DE GESTION**

##### **1.4.1 DEFINICION**

El auditor deberá obtener evidencia suficiente apropiada a la auditoría para poder extraer conclusiones razonables sobre la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales, su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde

el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma.

“Evidencia de Auditoría” significa la observación obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que se basa la opinión de auditoría.

#### **1.4.2 TIPOS DE EVIDENCIA**

Existen categorías amplias de evidencia conocidas como tipos de evidencia, las cuales son aplicables en todo tipo de Auditoría y de las cuales puede escoger el auditor de gestión para realizar su trabajo.

Los principales tipos de evidencia aplicados a una Auditoría de Gestión son las siguientes:

- **EVIDENCIA FÍSICA:** Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes y/o sucesos. La evidencia de esa naturaleza puede presentarse en forma de memorándum (donde se resuman los resultados de la inspección o de otra observación), fotografías, gráficas, mapas o muestras materiales.
- **EVIDENCIA DOCUMENTAL:** Es el examen que hace el auditor de los documentos y archivos del cliente; como la contenida en cartas, contratos, facturas, documentos de administración relacionados con su desempeño, memorándums, actas de junta de accionistas o directiva, etc., para apoyar la información recopilada por el

auditor. Existen dos tipos de evidencias documental, las creadas dentro de la organización y creadas fuera de la organización.

- **EVIDENCIA TESTIMONIAL:** Se refiere a aquella información obtenida por parte del personal de la empresa o personas ajenas a la misma, la cual debe ser evaluada para determinar la imparcialidad de ésta. Son declaraciones que puede tener carácter formal e informal, sirve para detectar puntos débiles y conflictivos, permitiendo iniciar una investigación sobre los mismos.
- **EVIDENCIA ANALÍTICA:** Se refiere a cálculos, análisis, exámenes y comparaciones de los elementos de la información obtenida en cada una de las etapas de la Auditoría.
- **EVIDENCIA DEL DESEMPEÑO:** El desempeño implica verificar de nuevo una muestra de los cálculos y transferencias de información que hace el cliente durante el período que se está auditando<sup>5</sup>.
- **EVIDENCIA DE LA CONFIRMACIÓN:** Describe la recepción de una respuesta oral o escrita de una tercera parte independiente que verifica la precisión de la información que ha solicitado el auditor.

#### 1.4.3 PRUEBA DE EVIDENCIAS

Las operaciones o actividades que se encuentran afectadas en la

---

<sup>5</sup>Op. cit pp. 4, pag. 193,195

efectividad, economía o eficiencia, constituyen los denominados hallazgos de auditoría de gestión.

Para cada hallazgo las pruebas obtenidas deberán cumplir con las siguientes condiciones:

- **SUFICIENCIA** del trabajo realizado. ¿Son suficientes las evidencias reunidas para sustentar los hallazgos, conclusiones y cualquier recomendación?. El auditor deberá recolectar hechos reales, adecuados y convincentes de tal manera que una persona prudente pueda llegar a la misma conclusión a la cual él llegó. Cuando sea conveniente se podrá emplear métodos estadísticos para probar la suficiencia.
- **CONFIABILIDAD** de los antecedentes reunidos: los antecedentes deberán ser válidos, es decir que reflejen la situación real de la empresa o un área. La evidencia debe merecer la confianza del auditor y representar el mejor dato disponible. De no ser así deberá buscarse evidencia adicional.

Las siguientes presunciones son útiles al juzgar la confiabilidad de la evidencia. Sin embargo, estas presunciones no deberán ser consideradas suficientes en si mismas para determinar la confiabilidad:

- ✓ La evidencia captada de una fuente independiente es más confiable que la obtenida o recibida de la organización auditada.
- ✓ La evidencia captada bajo un buen sistema de control interno es más confiable que la obtenida donde tal control es débil, insatisfactorio o inexistente.
- ✓ La evidencia captada a través de examen físico, observación, cómputos e inspección es más confiable que la obtenida indirectamente.
- ✓ Los documentos originales son más confiables que las copias.
- **RELEVANCIA** entre antecedentes reunidos y materia bajo análisis:  
Es la relación entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar o refutar un hecho será relevante si guarda una relación lógica y patente con ese hecho. Si no lo hace será irrelevante y por consiguiente no deberá incluirse como evidencia.”<sup>6</sup>
- **UTILIDAD** ayuda al auditado a conseguir los objetivos.

Las evidencias se categorizarán de acuerdo a:

- Volumen económico afectado.
- Riesgo de error.

---

<sup>6</sup> Op. cit. P.P. 10

- Importancia relativa respecto al resto de evidencias.
- Objetivo de la auditoría.

## **1.5 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DE GESTION**

### **1.5.1 DEFINICION DE LAS TÉCNICAS DE AUDITORIA DE GESTION**

Las Técnicas de Auditoría, son los recursos que el Auditor emplea en el examen y evaluación de las operaciones o actividades de una entidad, tales como: Analizar, Comparar, Comprobar, Computar, Conciliar, Confirmar, Indagar, Inspeccionar, Observar, Muestrear, Rastrear, Fotografiar, Grabar, Filmar, Método de GANTT, PERT, CPM.

En general son las mismas usadas en la Auditoría Financiera, pero específicamente incluye algunas de uso exclusivo en la Auditoría de Gestión como las últimas seis citadas.

### **1.5.2 DEFINICION DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DE GESTION.**

“Los Procedimientos de Auditoría, son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos o circunstancias para determinar si de hecho existe un problema o una situación que afecta la eficacia, economía o eficiencia y de ser así el camino para establecer su causa y efecto, que conduzcan a identificar la solución pertinente.”<sup>7</sup>

Resulta prácticamente inconveniente clasificar los procedimientos ya que la experiencia y el criterio del Auditor deciden las técnicas

---

<sup>7</sup> Op. Cit p.p. 1

que integran el procedimiento en cada uno de los casos en particular.

El Auditor Supervisor y los integrantes del equipo de Auditoría con mayor experiencia definirán la estrategia que consideren la más adecuada para desarrollar la Auditoría. Estos criterios se basarán en el conocimiento de la Entidad o Empresa auditada, así como la experiencia general de la especialidad, que les permita a los Profesionales determinar de antemano los principales procedimientos de Auditoría a aplicar en cada uno de los casos que se presentan a lo largo del proceso de Auditoría.

### **1.5.3 EXTENSION O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS**

Se llama extensión o alcance a la amplitud que se da a los procedimientos, es decir, la intensidad y profundidad con que se aplican prácticamente éstos en cada uno de los casos para lo cual se deberá tomar en cuenta la actividad u operación que realizó la empresa o entidad.

El grado o alcance de aplicación varía por supuesto según el nivel de control interno, el cual considera dos extremos: Un Control Interno fuerte y uno débil. Es probable que las situaciones reales caigan entre éstos dos extremos y que el grado o alcance de las pruebas varíe proporcionalmente. A continuación se presenta una exposición de los factores principales que se utilizan para

determinar el grado o alcance de las pruebas en una situación concreta:

- 1) **Control Interno:** Si existe un control interno fuerte algunos procedimientos podrían ser innecesarios.
- 2) **Significancia:** Determinar qué significativo es un aspecto de criterio profesional, basado en la experiencia y en las necesidades del trabajo en concreto.
- 3) **Oportunidad:** Es la época en que deben aplicarse los procedimientos al estudio de partidas específicas, y al análisis total de las actividades de la Empresa o Entidad.
- 4) **Criterio Profesional:** Debe ejercerse un juicio profesional en cada punto de la revisión.
- 5) **Finalidad de la Auditoría:** La finalidad que tenga una Auditoría influirá de forma considerable sobre el alcance de las pruebas.
- 6) **Riesgo:** El grado de riesgo tiene una influencia importante sobre el alcance de las pruebas.
- 7) **Homogeneidad:** Donde exista una gran cantidad de actividades, funciones, hechos, procedimientos, etc. similares, la probabilidad de equivocarse al realizar una evaluación es mínima que al estar evaluando otras que sean distintas.

- 8) **Costo:** Frecuentemente el costo de las pruebas puede ser superior a los beneficios potenciales que se pueden obtener. Al igual que en todos los procedimientos de Auditoría, el costo de una acción concreta debe compararse con los beneficios que pueden obtenerse de la misma.
- 9) **Experiencias de Períodos Anteriores:** Puede que el auditor cuente con la experiencia de períodos anteriores, como guía de referencia. En ese sentido el auditor tiene una ventaja significativa, debido al buen criterio o juicio profesional el cual es útil a la hora de determinar el alcance de las futuras pruebas sobre aspectos concretos.

#### **1.5.4 PRUEBAS SELECTIVAS EN LA AUDITORÍA DE GESTION**

El trabajo de revisión de las operaciones que realiza la empresa a lo largo de un año, no es ni puede ser exhaustivo, ya que no es posible realizar en un período corto de tiempo (30, 45 o 60 días) con un grupo de tres o cuatro personas, lo que a la empresa le lleva un año en registrar las operaciones, por lo que no es razonable que el Auditor disponga de un tiempo tan limitado para obtener sus conclusiones. Por lo tanto se hace necesario que el Auditor establezca sus evidencias con pruebas selectivas.

Los resultados que reflejen las pruebas selectivas deben ser sopesados cuidadosamente para poder generalizarlas al todo. Los

resultados satisfactorios deben dar seguridad en tanto que los resultados negativos pueden provocar una extensión del trabajo, bien ampliando la muestra o cambiando el enfoque, o simplemente pueden considerarse plenamente aplicables al universo, y en consecuencia considerarlo erróneo.

El Auditor debe considerar en primer término los objetivos específicos de la Auditoría que debe alcanzar, lo que le permitirá determinar el procedimiento de Auditoría o combinación de procedimientos mas indicados para lograr dichos objetivos. Además cuando el muestreo de Auditoría es apropiado, la naturaleza de evidencia de la Auditoría buscada, y las condiciones de error posible u otras características relativas a tal evidencia ayudaran al Auditor a definir lo que constituye un error y el universo que deberá utilizarse para el muestreo.

## **1.6. LOS PAPELES DE TRABAJO DE UNA AUDITORIA DE GESTION**

### **1.6.1 GENERALIDADES**

Los papeles de trabajo se encuentran normados en las Declaraciones sobre Normas de Auditoría No. 41 "Papeles de trabajo" y es aplicado a todo trabajo de auditoría.

Al igual que en la Auditoría de Estados Financieros en la Auditoría de gestión, el trabajo del Auditor queda anotado en una serie de

papeles que constituyen en principio la prueba material del trabajo realizado, además, en ellos se deja constancia de la profundidad de las pruebas y de la suficiencia de los elementos en que se apoya la opinión, en otras palabras, son evidencia de la calidad profesional del trabajo de Auditoría que es realizado en una Empresa o Entidad.

“Al efectuar una Auditoría de Gestión debe de vigilarse que los papeles de trabajo cumplan con los siguientes objetivos:

- Que facilite la preparación del informe para la dirección de la empresa examinada.
- Que contenga la evidencia del alcance de los procedimientos empleados.
- Que sea prueba evidente del cuidado y diligencia profesional del auditor.
- Que proporcionen información objetiva respecto a deficiencias, debilidades o aspectos positivos detectados en el transcurso del examen.
- Que puedan ser fácilmente utilizados para coordinar y organizar las distintas fases del estudio de Gestión.
- Que puedan ser utilizados como guía y fuentes de información para futuras Auditorías, sea de Gestión, Estados Financieros o cualquier otro de estudio relacionado.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com), consultada el 8-7-01

### **1.6.2 DOCUMENTACION DE TRABAJO**

Una de las actividades realizadas en cualquier auditoría consiste en la planificación, control y supervisión del trabajo encargado. Estas actividades incluyen el desarrollo de un programa de auditoría, el esquema del trabajo a realizar, la adecuada selección del equipo de trabajo, la colaboración del personal del cliente, la situación actual de diversos aspectos del trabajo de auditoría, y las previsiones para una revisión final del informe y de los documentos de trabajo. Así pues, los documentos de trabajo de una auditoría de gestión deben incluir una descripción de cómo se han llevado a cabo estas funciones.

Dentro de la documentación de trabajo figurarán distintos cuestionarios, análisis y memorándums preparados durante la auditoría. También están incluidos aquellos documentos obtenidos del cliente tales como catálogos, descripción de funciones y organigramas. Esos documentos de trabajo son los que describen y explican el trabajo de auditoría y como son la base para el informe final, deben justificar todas sus conclusiones.

El programa de auditoría debería desarrollarse de acuerdo con las circunstancias y objetivos específicos de cada auditoría y ser ajustado al área de la empresa a auditar.

Una vez planificada la auditoría correctamente, el auditor llevará a cabo el proceso de indagación, análisis y documentación. Necesitará asimismo conocer los objetivos, políticas, sistemas y procedimientos aplicables al área a auditar.

Una parte necesaria en cualquier auditoría está constituida por las entrevistas al personal del área. Estas entrevistas son esenciales debido al hecho de que los manuales, informes y otros datos escritos pueden no reflejar la práctica real del momento en que la auditoría se está realizando. Además, estas entrevistas dan idea de los problemas en la forma en que los ve la gente que día a día trabaja con ellos.

El proceso de documentación de la auditoría implica la recopilación y archivo de datos suficientes para alcanzar conclusiones y hacer recomendaciones. El tipo de documentación de una auditoría diferirá de un trabajo a otro, pero en general incluye esquemas, cuadros, notas de entrevista, impresos y formatos, manuales, informes internos y los diversos memorándums que el auditor a realizado en el curso de la auditoría (tales como el de los resultados de la inspección física).

Generalmente, la documentación de trabajo del auditor comprenderá los documentos siguientes:

- Programa de trabajo.

- Documentos utilizados en el marco de una auditoría de gestión.
- Cuestionario de inspección física.
- Cuestionarios de la fase de entrevistas con el personal de la gerencia.
- Memorándums preparados por el auditor durante la fase de análisis.
- Memorándum del estudio realizado.
- Cuestionarios de la entrevista en profundidad con los empleados del departamento.
- Memorándums preparados durante la fase de análisis de la auditoría específica.

### **1.6.3 ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

Las evidencias obtenidas deberán agruparse y archivarse en grupos de documentación denominados "ARCHIVOS".

Cada archivo deberá estar encabezado con un índice del contenido del mismo (documentación contenida y fojas) y una carátula que identificará cada cuerpo del archivo.

Los papeles de trabajo se clasificarán para ser guardados en archivos principales, cada uno de ellos con una numeración independiente:

- Archivo Corriente.
- Archivo Permanente.

- Archivo Administrativo.
- Archivo de Correspondencia.

#### **1.6.4 DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL MARCO DE UNA AUDITORÍA DE GESTION**

El objetivo del auditor consiste en determinar si la gestión de la empresa es consistente. Así pues, procede que el auditor obtenga documentación que pueda contrastar con los datos obtenidos en las distintas áreas.

Dentro de los documentos a obtener por el auditor, se incluirán los siguientes:

- **Planificaciones y objetivos:** Estos objetivos son importantes tanto para la empresa considerada globalmente como para cada uno de los departamentos ya que en caso de ser los objetivos desconocidos para algunos empleados existiría el peligro de que algunos departamentos estuvieran orientados hacia objetivos diferentes, mientras que la existencia de objetivos escritos asegura la unidad, coherencia y continuidad dentro de la empresa, debiendo asegurarse el auditor de que estos objetivos han sido comunicados a la totalidad de empleados.
- **Manuales de Políticas y Procedimientos:** Ayudan a verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Los manuales pueden servir como fuente de referencia en lo relativo a acciones para las que no existan precedentes de tal modo que las reacciones

de los empleados a una situación dada tienden a ser idénticas lo cual transmite coherencia a sus acciones.

- **Descripción de funciones:** Permite al auditor y a la Dirección determinar si cada empleado cumple las obligaciones inherentes a su trabajo. Sin esta descripción un empleado siempre podría justificar una inadecuada actuación.
- **Organigrama:** En este está clasificada la asignación de actividades para situaciones específicas. Pueden fijarse los conflictos relativos a jurisdicciones e informaciones tales como la relativa al desarrollo de funciones específica. A veces los sistemas de organización son complicados y los organigramas escritos erróneos, por lo que el auditor determinará si los organigramas se corresponden con la organización real.
- **Informes internos de los departamentos:** El auditor deberá obtener ejemplares de todos los informes internos que serán examinados para determinar su utilidad o improcedencia.
- **Catálogos:** Los catálogos o lista de precios de la empresa serán de utilidad al auditar el área comercial. Deberán ser verificadas las fechas y listas de publicación de cada catálogo.
- **Diagramas de flujo:** Serán útiles al auditor y empleados para comprender cómo se dirige una operación. Si no existen, los

auditores pueden bosquejar los suyos propios con el fin de comprender un determinado problema.

- **Impresos y Formatos:** El auditor obtendrá copia de todos los impresos y formatos utilizados por áreas que está analizando; éstos le permitirán decidir cuestiones relacionados con si el tamaño favorece su archivo y si el espaciamiento permite mecanografiar fácilmente; También examinará si un mismo formulario con ligeras modificaciones puede ser utilizado por varios departamentos.
- **Normativa Legal:** La normativa legal afecta todos los negocios, las regulaciones relacionadas con la industria del cliente deberían ser familiares para el auditor, ya que puede darse el caso de que éste no cumpla determinados requisitos legales pero también que éstos requisitos obstaculicen y hagan menos eficaces las operaciones de la empresa, en cuyo caso no procederá la recomendación de mejorar la eficiencia ya que el fallo proviene de la aplicación de la legalidad.
- **Actas de reuniones del Consejo de Administración:** Son en ocasiones útiles al auditor en la medida en que ponen en su conocimiento las metas y objetivos de la empresa, así como el grado de acuerdo existente. También le ayudan a descubrir determinadas situaciones problemáticas.

## **CAPITULO II**

### **2. METODOLOGÍA Y DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

#### **2.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

##### **2.1.1 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; además, para este tipo de estudios es necesario valerse de 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.

La investigación se realizó en Despachos de Auditoría, Departamentos de Auditoría Interna y Empresas dedicadas al Comercio, Industria y Servicio, para evaluar la problemática en estudio.

##### **2.1.2 UNIVERSO DE ESTUDIO**

La investigación se realizó en dos universos, el primero fue los Despachos de Auditoría Externa registrados en el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría.

El segundo universo fue tomado de los Departamentos de Auditoría Interna y gerentes de las empresas dedicadas al Comercio, Industria y Servicio tomado de la cartera de clientes al 31 de Julio de 2001

de una empresa dedicada al financiamiento de la mediana y gran empresa de los departamentos de San Salvador y La Libertad.

### **2.1.3 MUESTRA**

Aplicando la técnica del muestreo probabilístico, se utilizó la siguiente fórmula para poblaciones finitas (Cuando se conoce el tamaño de la población o universo)<sup>9</sup> en la obtención de la muestra de las empresas y despachos de auditoría a observar:

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 (P) (Q) (N)}{(N-1)e^2 + Z^2 (PQ)}$$

#### **Población:**

DESPACHOS DE AUDITORÍA EXTERNA= 154

EMPRESAS = 127

Se estimó un margen de error del 5%, en donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo o Población

e<sup>2</sup> = Probabilidad de error estimado de la confiabilidad de los datos obtenidos.

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de rechazo

Z<sup>2</sup> = Nivel de Confianza de la Muestra

Aplicando la fórmula para los despachos de Auditoría:

N = 154

---

<sup>9</sup> Bonilla, Gildaberto 1995. Estadística II: Métodos Prácticos de Inferencia Estadística Tercera Edición UCA Editores.

$$e^2 = 5\% = 0.05 \times 0.05 = 0.0025$$

$$P = 95\% = 0.95$$

$$Q = 5\% = 0.05$$

$$Z^2 = 95\% = 1.96 \times 1.96 = 3.8416$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.95) (0.05) (154)}{(154-1) (0.0025) + (3.8416) (0.95) (0.05)}$$

$$n = \frac{28.101304}{(0.3825) + (0.182476)}$$

$$n = \frac{28.101304}{0.564976}$$

$$n = 49.73893404 \quad \text{Aproximando} = 50$$

La muestra que se consideró fue de 50 despachos de Auditoría Externa registrados en el Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública y Auditoría.

Aplicando la fórmula para las empresas:

$$N = 127$$

$$e^2 = 5\% = 0.05 \times 0.05 = 0.0025$$

$$P = 95\% = 0.95$$

$$Q = 5\% = 0.05$$

$$Z^2 = 95\% = 1.96 \times 1.96 = 3.8416$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.95) (0.05) (127)}{(127-1) (0.0025) + (3.8416) (0.95) (0.05)}$$

$$n = \frac{23.174452}{(0.315) + (0.182476)}$$

$$n = \frac{23.174452}{0.497476}$$

$$n = 46.58 \text{ Aproximando} = 47$$

La muestra que se consideró fue de 47 empresas tomadas del listado de la cartera de clientes de la empresa antes mencionada.

Posteriormente se utilizó el muestreo aleatorio simple, seleccionando la muestra por medios mecanizados mediante el paquete de hoja electrónica Excel.

#### **2.1.4 RECOLECCION DE DATOS**

El trabajo de investigación se desarrolló utilizando los siguientes métodos:

- a. Bibliográfico
- b. De Campo

##### **a. INVESTIGACION BIBLIOGRAFICA**

Consistió en la revisión y análisis de la literatura relacionada con el tema con el propósito de crear lineamientos específicos que faciliten al auditor la obtención técnica de evidencia comprobatoria, debido a que actualmente no se cuenta con información amplia y detallada en una sola fuente.

##### *b. INVESTIGACION DE CAMPO*

La investigación de campo se realizó en los departamentos de San Salvador y La Libertad, mediante encuestas dirigidas a personas con

cargos de gerente y auditores internos y externos de las empresas que forman parte de la muestra. Dicha investigación se realizó con la finalidad de obtener información de los sujetos de estudio, para determinar el grado de conocimiento que poseen sobre la problemática planteada y de esta manera establecer conclusiones y posibles soluciones.

#### ***2.1.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN***

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de los datos fueron por medio de encuestas y observaciones.

#### ***2.1.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS RECOLECTADOS***

Posteriormente que se recopilaron los cuestionarios, se procesó la información obtenida a través de una matriz, elaborada en una hoja electrónica, donde se presenta una tabla de frecuencias que refleja los valores absolutos y relativos de los datos obtenidos, la cual facilitó el análisis de los mismos, permitiendo elaborar un diagnóstico de la situación actual.

Se realizó un análisis individual de cada pregunta dando lugar a la interpretación de los datos obtenidos en la investigación de campo con relación a la situación planteada. Además, se hizo uso de figuras estadísticas como las gráficas de pastel las cuales presentan en forma ilustrativa los resultados obtenidos de los

cuestionarios; posteriormente se estableció el diagnóstico para determinar conclusiones y recomendaciones.

## **2.2 DIAGNOSTICO SOBRE EL GRADO DE CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LOS DESPACHOS DE AUDITORÍA Y EN LAS EMPRESAS**

En la investigación de campo realizada a los auditores externos e internos y a gerentes de empresas, permitieron obtener elementos de juicio suficientes que establecieron el grado de conocimiento e importancia que tiene la auditoría de gestión, así también las deficiencias que tiene el auditor al realizar su trabajo como el establecer los procedimientos adecuados para la obtención de evidencia técnica, preparación de papeles de trabajo y en la elaboración del informe, los cuales son presentados a continuación:

El papel del auditor ha venido ampliándose en los últimos años en nuestro país, ya que la auditoría de gestión pretende ayudar a mejorar la capacidad de la empresa para hacer frente con éxito a los constantes cambios, por lo tanto es necesario que el auditor esté actualizado sobre conocimientos técnicos de Auditoría de Gestión. Los auditores encuestados manifestaron tener conocimientos sobre la auditoría de gestión, aunque en el desarrollo de la investigación se determinó que los encuestados presentan algunas deficiencias para

desarrollar éste tipo de Auditorías. Por otra parte, de los gerentes encuestados el 62% manifestó tener pocos conocimientos, en ese sentido se puede apreciar la vital importancia de una Auditoría de Gestión desarrollada de una manera eficiente.

Los auditores encuestados manifestaron que examinan las diferentes áreas de la empresa y no necesariamente aspectos financieros, también los gerentes mencionaron áreas que son muy importantes para realizar esta auditoría, en ese sentido la Auditoría de Gestión es aplicada a todas las áreas de la empresa por ser más amplia y a menudo más compleja que la Auditoría Financiera; Además se determinó que la frecuencia con que ésta ha sido realizada en el último año fue poca o no se ha llevado a cabo. La Auditoría de Gestión representa un nuevo campo de desarrollo profesional fortaleciendo de esta manera las áreas débiles de la entidad. De los gerentes encuestados la mayoría expresó que en su empresa todavía no se ha efectuado este tipo de auditoría, aunque el 66% tiene un Departamento de Auditoría Interna, esto demuestra que el Auditor Interno no está explotando los conocimientos que manifestó poseer en la pregunta número uno; el 98% de los gerentes aceptó que dentro de la empresa es necesario evaluar y dar seguimiento al desempeño, eficacia y eficiencia, aspecto que es incluido por dicha auditoría,

y el 91% de éstos manifestó que es un instrumento vital para la Dirección en la toma de decisiones.

El 84% de los auditores manifiestan tener definidos procedimientos específicos cuando realizan una auditoría de gestión, pero solamente el 48% reconoce que estos procedimientos son adecuados aunque esto no quedó demostrado ya que por las respuestas obtenidas en la pregunta número 8, un 88% de los encuestados tiene deficiencias en la obtención de evidencia técnica, es de señalar que el auditor debe poseer procedimientos técnicos bien definidos al realizar una auditoría de gestión, sólo si éstos son los adecuados logrará el objetivo de la auditoría que está realizando. Dichos procedimientos facilitarán el trabajo en la obtención técnica de la evidencia que soportará la opinión del Auditor.

Los auditores encuestados que realizan Auditorías de Gestión emplean también las técnicas comunes de la auditoría de Estados Financieros como inspección, observación, confirmación, investigación, etc. También se determinó que aunque obtienen los mismos tipos de evidencia tales como evidencia documental, testimonial, analítica, etc., un 88% (pregunta N° 8) de los auditores reconocen tener dificultad cuando recopilan evidencias, y el 58% reconocen que no es lo suficientemente confiable para soportar su opinión, además al solicitarles que proporcionaran

ejemplos sobre la obtención de evidencia el 30% no respondió. Lo anterior indica que el auditor debe mejorar sus procedimientos y técnicas de auditoría, lo cual queda evidenciado con la respuesta obtenida en la pregunta No.6 del cuestionario, donde el 52% manifestó su deficiencia.

En la investigación se estableció que al igual que una Auditoría de Estados Financieros en la Auditoría de Gestión, los papeles de trabajo representan el soporte principal del examen practicado por el auditor; también los encuestados señalaron los requisitos de calidad que éstos deben cumplir; el tener los papeles de trabajo organizados adecuadamente permitirá al auditor disponer de sus archivos cuando éstos sean requeridos, al momento de soportar una evidencia, la cual será la base para respaldar los resultados en el informe. Además se establece que el archivo permanente es el que mayormente utilizan los encuestados. Por el contrario es de señalar que solamente el 58% utiliza el archivo corriente en Auditorías de Gestión, demostrando así la deficiencia del auditor debido a que en este tipo de archivo es donde queda evidenciado el trabajo realizado para soportar los hallazgos, conclusiones y posibles recomendaciones.

En base a lo descrito por los auditores encuestados se diseñó la estructura de un informe de Auditoría de Gestión, cabe mencionar que

las respuestas fueron diferentes en su mayoría de un encuestado a otro y el 38% no contestó, lo que indica que no saben cómo estructurarlo y los que respondieron no sabían la forma correcta de elaborarlo o estaba incompleto porque el esquema diseñado fue estructurado tomando en cuenta elementos individuales que proporcionaron los mismos. Por lo que se concluye que éstos no tienen un modelo de informe de auditoría de gestión, pues algunos manifestaron que contiene los mismos elementos del modelo presentado en las diferentes normativas propias de la auditoría financiera.

En los anexos No. 3 y No. 4 se presenta el análisis de los resultados de los cuestionarios dirigidos a los gerentes de las empresas y a los auditores.

### **CAPITULO III**

#### **LINEAMIENTOS PARA LA OBTENCIÓN TECNICA DE EVIDENCIA COMPROBATORIA EN UNA AUDITORIA DE GESTIÓN**

##### **I. PREPARACIÓN DE UNA AUDITORIA DE GESTION Y TIPOS DE EVIDENCIA.**

###### **A. INTRODUCCION**

En la toma de decisión respecto a la calidad de la evidencia, un auditor debe considerar la importancia de cada elemento en relación con otras evidencias y con el objetivo de la auditoría, es decir, el auditor debe evaluar el tamaño de la evidencia, la fuente de donde se obtiene y el tipo de evidencia utilizada.

La documentación de trabajo debe mostrar evidencia objetiva, así como su verificación y evaluación, y debe estar firmada por el auditor. La normativización de la documentación de trabajo puede ayudar a la recopilación y examen de la evidencia. Para alcanzar el objetivo de la auditoria, la existencia de posibles deficiencias debe demostrarse mediante el logro de la evidencia.

El auditor puede confirmar respecto a informaciones orales sólo cuando existe evidencia que apoye las afirmaciones realizadas o las conclusiones extraídas como por ejemplo: fotografías, grabaciones, videos, o documentos escritos como declaraciones escritas.

El auditor jefe supervisará el proceso de obtención tanto de información como de evidencia, de utilización de la evidencia con fines de verificación y evaluación y la realización de juicios al

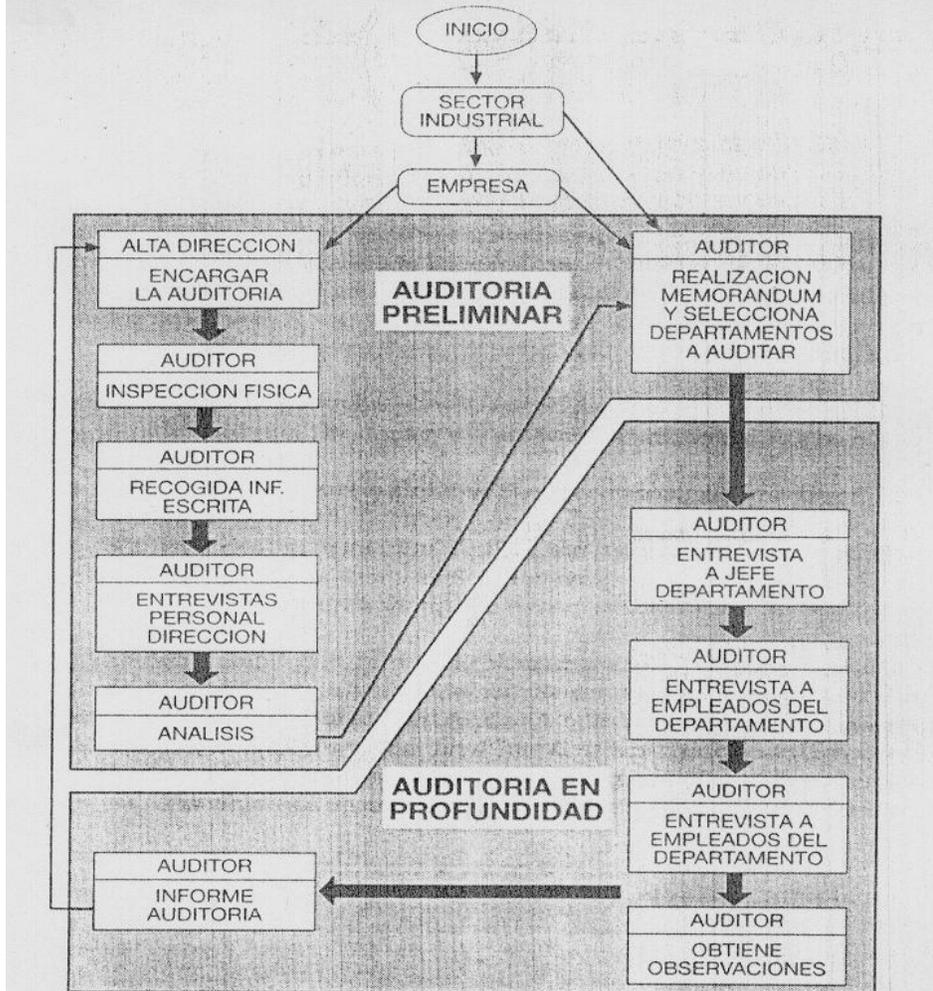
respecto, para que el trabajo realizado sea mejorado a través de criterios que pueda aportar el supervisor.

Las observaciones son los resultados del examen y sus conclusiones significativas. Pueden referirse a deficiencias en el control, faltas de eficacia, no conformidades, o utilizaciones no adecuadas de los recursos. Las observaciones deben ser escritas y justificadas adecuadamente para facilitar la identificación de causas, así como servir de guía en el proceso de toma de decisiones.

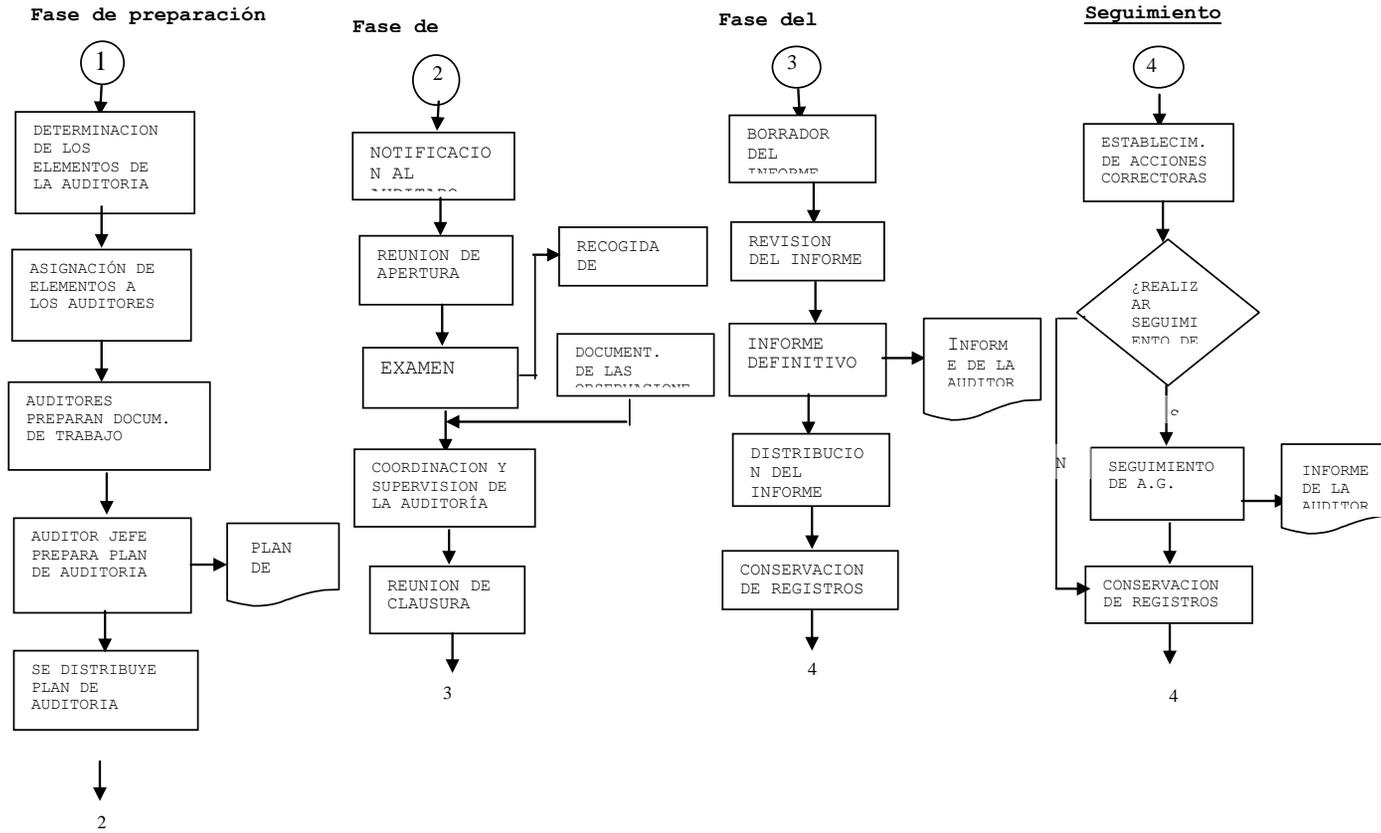
Los hechos y las evidencias objetivas que soportan las observaciones del auditor, deben ser revisados con el auditado. En algunos casos, el auditor puede discutir las observaciones con el auditado, y sin el compromiso de éste respecto a acciones correctoras concretas. El auditor no debe entrar en disputas, pero sí informar de los desacuerdos que aparezcan.

Las observaciones de auditoría y los elementos de evidencia deben documentarse, fecharse y firmarse por el auditor y/o el jefe del equipo de auditoría.

## B. MODELO DE AUDITORIA DE SISTEMAS DE GESTION



### C. FASES DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN



**D. TIPOS DE EVIDENCIA EN AUDITORÍAS DE GESTIÓN****a) EVIDENCIA FÍSICA:**

La observación directa proporciona una excelente fuente de información acerca de la empresa y sus departamentos. El auditor debe hacer un recorrido de inspección de las instalaciones, apoyándose por ejemplo en la toma de fotografías; extraer muestras de productos, materiales, que produce o compra la empresa; la observación de procedimientos, etc.

En la fase de inspección de la auditoría, como en todas las fases de la misma, el auditor busca la obtención de evidencia. Los criterios y los objetivos de la fase de inspección son los mismos que los de la entrevista con la dirección. En efecto, el auditor toma el cuestionario usado en la entrevista y lo aplica a la inspección.

Los descubrimientos que podrían hacerse durante la inspección podrían ser por ejemplo la existencia de activos no utilizados. Esto indica que la empresa no está obteniendo la máxima rentabilidad de sus inversiones y quizás podría transferir estos activos ociosos a otro departamento que los necesite.

La inspección de todo el departamento proporciona al auditor la oportunidad de observar el ciclo completo de la operación y obtener una impresión global de una organización. El auditor será acompañado con un empleado que conozca sobre el área observada para responder a las inquietudes que se le plantearán al auditor durante la

inspección, así como para aceptar con su firma no conformidades que sean de difícil justificación a posteriori. El auditor formulará un cuestionario el cual tomará de base al momento de realizar la inspección física.

El auditor debe tener siempre presente que el objetivo principal de esta inspección física es obtener una orientación acerca de la empresa ya que selecciona los departamentos que requieren una auditoría detallada. Por esto, aunque a menudo se le denomina inspección de orientación, está también en parte enfocada a detectar situaciones susceptibles de producir un ahorro.

Se recomienda tomar fotografías de aquellas áreas que a criterio del auditor formen parte de la evidencia que pueda obtener, ya que éstas no solo ayudarán al auditor a memorizar sino que también suministrarán material utilizable en el informe final.

**b) EVIDENCIA DOCUMENTAL:**

Este tipo de evidencia tiene mas fiabilidad cuando es obtenida de fuentes externas a la organización. Las respuestas por escritos a las solicitudes de confirmación constituyen quizá el mejor ejemplo de este tipo de evidencia. Debe tenerse sumo cuidado en su obtención para asegurar su validez. El auditor debe asegurarse de que las solicitudes están correctamente dirigidas y que la fuente de las mismas es fiable. Las solicitudes deben enviarse de forma que los

empleados del cliente no puedan interceptarlas y las respuestas deben enviarse a un lugar que esté bajo el control de auditor. Por ejemplo el auditor puede solicitar información por escrito a los clientes del auditado para conocer sobre la conformidad del servicio y/o producto que se le ha brindado. Otro caso sería solicitar confirmaciones a un organismo regulador que exige el cumplimiento de cierta normativa a la cual estará sujeta la organización.

Dentro de los documentos internos que han sido preparados y/o utilizados por la empresa que pueden ser utilizados por el auditor son: duplicados de facturas de ventas o compras, Reporte diario de producción, Reporte de horas extras, Reporte de movimiento de materia prima, etc.

**c) EVIDENCIA TESTIMONIAL:**

Este tipo de evidencia confía tanto en las percepciones y experiencias de la gente. Los expertos de la empresa son aquellos que la dirigen, de ahí que a través de las preguntas con el personal de la dirección se pueda obtener mejor información para identificar las posibles deficiencias. Es decisión del auditor plantear las preguntas apropiadas para el desarrollo de la auditoría.

Así pues, hay que preguntar a aquellas personas que poseen o deberían poseer información de otros departamentos, además del propio. Normalmente, figurarían incluidos los siguientes:

- Alta gerencia (presidente, vicepresidente, directores, gerentes).
- Gerente de departamento marketing.
- Gerente de departamento de Ventas.
- Jefe de créditos y cobros.
- Jefe de nominas.
- Jefe de contabilidad.
- Supervisor de producción.
- Gerente de compras.
- Jefe de control de calidad.
- Jefe de recursos humanos.

Por ejemplo, pueden hacerse preguntas referentes al porqué de ciertos procedimientos o para determinar la capacidad de cobro de una cuenta concreta. Muchas de estas preguntas pueden dar lugar a una evidencia importante. Aunque con frecuencia la evidencia oral no es suficiente por sí misma, puede ser valiosamente corroborativa. Además podría llevar a descubrir situaciones que exigen una revisión adicional. Frecuentemente hay preguntas y respuestas concretas que permiten indagar información referente a asuntos o ramificaciones de los cuales el auditor no tenía conocimiento cuando se planteó la pregunta por primera vez.

**d) EVIDENCIA ANALÍTICA:**

Se obtiene a través del examen de la información recopilada para evaluarla. El análisis se realizará a través de cuadros comparativos, ratios, diagramas de flujo y otros. Los datos obtenidos se compararán con los criterios de valoración de las actuaciones, cuando proceda.

Como ejemplo, se pueden comparar los gastos totales de reparación del año actual con el del año anterior y la investigación de la diferencia, para determinar la causa del aumento o disminución. En los diagramas de flujo el análisis se enfocaría a evaluar la secuencia de las operaciones o procedimientos, para posteriormente incluir modificaciones si se amerita.

**e) EVIDENCIA DEL DESEMPEÑO:**

Incluye tales procedimientos como verificación de transferencia de información que consiste en rastrear montos a fin de estar seguros que cuando se incluye la misma información en mas de un lugar, ésta esté registrada con el mismo monto cada vez. Por ejemplo, se puede verificar que la información del diario de ventas se ha incluido para el cliente adecuado y con el monto adecuado en los registros de cuentas por cobrar, otro ejemplo sería la verificación de la ejecución presupuestaria contra la real.

## II. INDICADORES DE GESTION

Las entidades realizan diversas acciones para alcanzar sus metas y/o objetivos los cuales están orientados a generar bienes o servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad. En la medida que la administración de la entidad logre sus propósitos en esa medida estará realizando su gestión. En todo proceso administrativo es necesario, asegurar el cumplimiento de metas y objetivos. Los indicadores de gestión constituyen herramientas valiosas para medir la gestión.

Para evaluar la gestión de la entidad objeto de examen, los auditores realizarán procedimientos de verificación utilizando los indicadores de gestión conocidos o que halla implantado la entidad. En los casos en que la empresa auditada no disponga de indicadores de gestión, los auditores podrán recomendar su elaboración y aplicación. Los indicadores cualitativos son instrumentos que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, amenazas y oportunidades del entorno organizacional; además evalúan, con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización.

A continuación se presentan algunos indicadores cualitativos los cuales para facilitar el estudio se han distribuido de acuerdo a cuatro áreas principales en las empresa: Área de Producción, Área Recursos Humanos, Área de Mercadeo y Área de Finanzas.

Cada área ha sido subdividida tomando aspectos que el grupo de acuerdo a criterios considera son relevantes para las empresas comerciales, industriales y de servicio. Por cada sub-área se establecieron indicadores con su respectivo objetivo, es decir el aspecto que éste mide. Posteriormente se establecen parámetros de medición del indicador para los cuales se mencionan criterios de evaluación que servirán de base para lograr obtener la evidencia potencial, la cual es el resultado final de una deficiencia encontrada.

## INDICADORES CUALITATIVOS DE GESTIÓN

### AREA: PRODUCCIÓN

#### FABRICACIÓN

INDICADOR	OBJETIVO/ <i>Que mide?</i>
Producción real versus producción planeada	Determinar las razones por las cuales la producción real es superior o inferior lo planeado

#### FUENTES

1. Presupuesto de producción

#### **CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Como fuentes para la evaluación de las diferencias deberá considerarse:

- ✓ El presupuesto de producción en función del presupuesto de ventas.
- ✓ Los inventarios de artículos terminados y en proceso que se estimen al inicio del periodo contable al que se refiere el presupuesto. Ejemplo: reporte físico de inventarios, etc.
- ✓ Capacidad de las instalaciones actuales y expansiones de la planta, contratación de más personal, más turnos de producción, etc.; Todo ello derivado precisamente del presupuesto de ventas y de los planes de acción de la entidad; y
- ✓ También deben considerarse situaciones como el cierre o suspensión temporal de una planta, la eliminación de líneas de producción o de un artículo en particular y, en general, la reducción de la operación fabril proyectada para el periodo contable en que estará vigente el presupuesto. Ejemplo: Listado de Contrataciones y Planillas de Salarios
- ✓ Variaciones de precio en materia prima, debido a que el incremento o disminución de éstos puede conllevar a una mayor adquisición y consecuentemente a que puedan

entrar al proceso de producción.

- ✓ Programas de producción para los próximos períodos, Ejemplo: Reporte de Ventas Reales, plan estratégico de la gerencia, etc.

**Evidencia Potencial:**

- ✓ Gastos imprevistos que pueden afectar significativamente las estimaciones en los presupuestos los cuales no fueron tomados en cuenta.
- ✓ Variaciones no justificadas en los presupuestos por los responsables.
- ✓ Planeación inadecuada de turnos de producción.
- ✓ No utilización de herramientas técnicas en la elaboración de las proyecciones de producción.
- ✓ Excesivos inventarios de productos terminados, debido a utilización de materia prima comprada a bajo precio y enviada al proceso de producción.

2. Problemas en el proceso de producción.

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Pérdidas en los inventarios, tiempo perdido debido a accidentes de trabajo y cortes de energía eléctrica, retrasos de los proveedores, cambios al presupuesto o a la estimación, reparaciones de maquinaria, calidad del producto. Ejemplos: Reportes de mercadería deteriorada,

reporte de paros por accidentes de trabajo y de cortes de energía eléctrica, pedidos a proveedores, reportes de paros por reparaciones y mantenimiento, devoluciones.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Elevados costos en el proceso de producción (estimaciones, obsolescencia de inventarios, horas extra, mantenimiento correctivo, etc.) con relación al año anterior, tomando en cuenta que las ventas se mantienen constantes.
- ✓ Falta de un plan de contingencias, para prevenir situaciones de fuerza mayor que afecten el proceso de producción.

3. Ordenes de producción.

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Se puede evaluar el uso de las órdenes de producción por parte de la empresa como base para determinar las necesidades de materiales, equipo, trabajadores y supervisión. Considerar además el Catálogo de órdenes de producción, que incluye: Número de orden, Número de referencia, Producto a fabricar, Cantidad, Fecha de inicio y término, Prioridad, Tipo de costeo, Costo estimado, Proceso en el que se encuentra, Estado de avance, etc.

Ejemplos: Reporte de Órdenes pendientes de cumplimiento y de Órdenes en proceso, Reporte de planificación de las órdenes.

Además se deberá considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Programación de órdenes
- ✓ Registro automático de órdenes
- ✓ Fabricación directa
- ✓ Seguimiento a las órdenes de producción:
  - Entrada a fabricación
  - Devoluciones de material
  - Entregas parciales
  - Cierre de órdenes
  - Consulta de seguimiento por orden

**Evidencia potencial:**

- ✓ Órdenes de producción a las cuales no se les ha dado seguimiento hasta finalizar el proceso productivo.
- ✓ Algunas ordenes de producción se exceden del tiempo programado para su cumplimiento, debido a la falta de reportes que permitan evaluar su progreso y posibles problemas de forma oportuna.
- ✓ Emisión de ordenes de producción sin elementos de control como una numeración correlativa preimpresa o información suficiente que permitan darles un seguimiento adecuado.

#### 4. Control de las actividades de producción

##### **CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Las principales funciones del control incluyen:

- ✓ Asignarle una prioridad a cada pedido que llegue a la producción.
- ✓ Mantener información sobre la cantidad de trabajo en proceso.
- ✓ Llevar a la oficina información de calidad sobre los pedidos que lleguen a la producción.
- ✓ Suministrar la cantidad por ubicación y por pedido que llegue a la producción para efectos contables y del inventario del trabajo en proceso.
- ✓ Suministrar una medición de la eficiencia, utilización y productividad de la mano de obra.

Como herramientas se pueden utilizar:

- ✓ Lista de despachos diarios.
- ✓ Informes de excepción que incluyen: Informe sobre retrasos previstos, reportes sobre desperdicios, reportes sobre el trabajo devuelto a la producción, lista de faltantes, informes resumidos sobre desempeño que suministran el número y porcentaje de pedidos terminados según el programa, el retraso de pedidos no cumplidos, el

volumen de producción, etc.

- ✓ Informe de control de insumo/producto, para monitorear la relación de carga de trabajo-capacidad en cada estación de trabajo.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Insuficiente información de la producción en proceso, por lo que los registros contables no reflejan información confiable.
- ✓ Documentación para efecto de control de la producción no autorizada.
- ✓ Carencia de un proceso de producción debidamente aprobado y actualizado que establezca una guía a seguir en las diferentes etapas, así como también los tipos de reportes y personal responsable.

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Productividad	Establecer y recomendar mejoras en el uso de los recursos de la compañía

**FUENTES**

1. Factores externos e internos que afectan la productividad.

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Desperdicios, tiempo de espera en realizar una orden de producción, mala orientación de misión y estrategia de la empresa, Relación entre producción total y recursos totales, uso de tecnología avanzada. Ejemplos: Análisis de costos por departamentos, Volumen de desperdicios comparado con la producción.

**Evidencia potencial:**

- ✓ El área de producción no esta orientada hacia la misión de la compañía.
- ✓ Carencia de materias primas debido a factores naturales, regulaciones gubernamentales o imprevisto de parte de los proveedores los cuales no fueron previstos por la empresa.

## 2.Productividad de la mano de obra

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Productividad de la mano de obra por unidad producida, Unidades producidas por empleados, personal sin experiencia, Reprocesos, nivel de desempeño, motivación, personal nuevo no capacitado, ambiente físico de trabajo, horas extras, evaluación de la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño de los empleados.

Ejemplos: Índice de valor agregado por trabajador, Reporte de horas extras y producción durante esas horas, Evaluaciones de puestos, sistema de motivación e incentivos, nómina de personal nuevo, planes de incentivos, rotación de empleados.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Tiempo extra no justificado en relación con la producción real.
- ✓ Personal no calificado de acuerdo al perfil del puesto
- ✓ Falta de incentivos que motiven a los empleados en sus labores, lo que genera inestabilidad laboral.
- ✓ Excesivo nivel de personal temporal o fuerza de trabajo ocasional, lo que no permite la especialización en el puesto.

**3.Productividad de la maquinaria.****CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Tecnología del equipo, evaluación de la capacidad instalada de los equipos, falta de equipo de mantenimiento, grado en el cual los activos productivos incorporan tecnología disponible en el mercado. Ejemplos: Costos de mantenimiento, movimientos de activo fijo, capacitaciones en el manejo del equipo, manuales e instructivos para el uso de maquinaria, retiros de activo fijo, Relación entre producción esperada y producción realizada.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Existencia de máquinas manuales no sofisticadas, que retrasan la producción.
- ✓ Exceso de mano de obra con relación al equipo disponible.
- ✓ Reportes de fallas constantes en los equipos o maquinaria.
- ✓ Bajo rendimiento en los equipos debido a obsolescencia.
- ✓ Falta de capacitación al personal sobre el uso adecuado del equipo.
- ✓ Maquinaria sub utilizado o sobre utilizada.

4. Controles continuos de medición de materia prima, mano de obra y productos indirectos.

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Requisición de materia prima de acuerdo a las órdenes de producción, supervisión y monitoreo de entradas y salidas del personal, autorizaciones de horas extras, procedimientos de control que han sido aplicados para monitorear los gastos indirectos de fabricación.

**Evidencia potencial:**

- ✓ La gerencia general no utiliza los informes y análisis de mano de obra, maquinaria y gastos indirectos de fabricados como realistas y concluyentes.
- ✓ Exceso de materia prima requerida con relación a la producción terminada.
- ✓ Elevado número de horas extras sin su respectiva autorización.
- ✓ Gastos indirectos no razonables, debido a la falta de una adecuada distribución.

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Uso de la capacidad instalada	Identificar la capacidad instalada utilizada y recomendar la mejora en los “cuellos de botellas”

**FUENTES**

1. Capacidad diseñada, capacidad efectiva, capacidad útil

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Medición de la capacidad, Inversiones en maquinaria y equipo, nuevas plantas o centros de servicio, rediseño de productos, modificaciones a los procesos, innovaciones en la administración, eficiencia, capacidad ociosa. Ejemplos: Índices de capacidad instalada utilizada, tiempo de trabajo disponible, Compras de activos fijos, plan estratégico, estudios de mercado, diagramas de procesos, índice de eficiencia obre la capacidad efectiva, reportes de paralización parcial o total de la planta.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Capacidad instalada subutilizada o sobreutilizada.
- ✓ Adquisición de equipo sin la evaluación de: apertura de nuevos mercados, de la competencia, de la demanda.
- ✓ Expansión de la planta sin la elaboración adecuada de un estudio de factibilidad.

## 2. Planeación de la capacidad,

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Incluye las siguientes actividades:

- ✓ Estimaciones de las necesidades futuras de capacidad en un horizonte de planeación seleccionado. Ejemplo: Presupuestos de producción de acuerdo a capacidad instalada, pronósticos de las demandas de productos a corto plazo.
- ✓ Identificación de modos alternativos para modificar la capacidad
- ✓ Evaluación financiera, económica y tecnológica de las alternativas de capacidad, por ejemplo a través de modelos como árbol de decisión, valor presente, estimaciones, etc.
- ✓ Selección de la alternativa de capacidad más adecuada para llevar a cabo la misión estratégica.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Desviaciones en las proyecciones de capacidad debido a: la falta de recursos económicos, la competitividad del mercado, errores en la planificación.

### 3. Disponibilidad de equipo.

#### **CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Expansión de la producción, rediseño de productos, nuevos mercados, calidad del producto. Ejemplos: Inversiones en equipo, planes de adquisición de equipo, espacios subutilizados, producción efectiva con respecto a la demanda de los productos.

#### **Evidencia potencial:**

- ✓ Excesiva maquinaria ociosa.
- ✓ Escasez de maquinaria con relación a la demanda de la producción.
- ✓ Innovación de los productos debido a bienes sustitutos en el mercado pero que la empresa no realiza investigaciones.

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Distribución en planta	Establecer si la distribución en planta es la idónea para obtener la mejor eficiencia

#### **FUENTES**

1.Orientación de la distribución en planta

#### **CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Análisis de la mejor alternativa de distribución física: Orientada al proceso, de posición fija, orientada al producto. Evaluar por ejemplo que el diseño debe satisfacer la capacidad de producción, la accesibilidad a los materiales. Además se debe realizar Inspección física de las instalaciones, verificación de plantillas utilizadas

para el diseño, revisión del diagrama de flujo, planos del diseño, realizar entrevistas con técnicos especializados para determinar el mejor flujo de trabajo.

Características a evaluar en los diseños de distribución física:

- ✓ Características del producto
- ✓ Patrón del flujo del producto
- ✓ Requerimiento de habilidades humanas
- ✓ Personal de ayuda
- ✓ Manejo de materiales
- ✓ Requerimiento de inventarios
- ✓ Utilización de espacio
- ✓ Requerimiento de capital
- ✓ Componente del costo del producto

**Evidencia potencial:**

- ✓ No existe una adecuada distribución de las áreas en el departamento de producción debido a la falta de un estudio técnico.
- ✓ Inexistencia de un diagrama de flujo que determine el proceso a seguir en la producción.

2. Costos de almacenamiento y costo de manejo de materiales.

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Distancia entre estaciones de trabajo, costos de energía, renta de bodegas, impuestos, pérdidas por robo,

descomposición de los productos o rotura, utilización al mínimo de equipo de transporte, costos de pólizas de seguro, sueldos de empleados y vigilantes de bodegas. Ejemplos: Reporte de costos de almacenamiento de materias primas, existencias de inventarios.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Altos costos por arrendamiento de bodegas.
- ✓ Pérdidas de materiales y productos por inseguridad en las instalaciones.
- ✓ Costos excesivos por materiales o productos deteriorados y dañados.

**COMPRAS**

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Fiabilidad del producto	Establecer si el producto cubre las expectativas mínimas requeridas

**FUENTES**

1. Requerimientos de calidad mínimos por producto.

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Experiencia en el uso del producto, devoluciones, utilización de normas de calidad, políticas de compras, Especificaciones de los productos a adquirir. Ejemplos: índice de devoluciones en compras, análisis de la mezcla del producto, reportes de calidad del producto, Manual de Políticas y procedimientos actualizado de compras, Normas internacionales de calidad implantadas para la empresa.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Devoluciones frecuentes por incumplimiento de los requisitos mínimos establecidos en las políticas de compra.
- ✓ No existe identificación temprana de materiales defectuosos o por debajo de las especificaciones debido a que no se realizan controles de calidad en la entrada de éstos.

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Relación con los proveedores	Establecer si los proveedores cumplen satisfactoriamente con la calidad requerida y con los tiempos de entrega necesarios.

**FUENTES**

1. Frecuencias de entrega del proveedor

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Evaluación de Cumplimiento del contrato, cumplimiento de las políticas de compras, entregas a tiempo, condición de llegada. Ejemplo: Historial de pedidos no completos, negociaciones sobre condiciones de entrega, tiempos por ciclos de la orden.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Altos índices de retrasos en la entrega de pedidos incumpliendo lo establecido en los contratos firmados, sin que se tomen medidas para que los proveedores cumplan con lo establecido.

## 2. Comunicaciones

### **CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Relaciones efectivas con los proveedores, recomendaciones del proveedor para mejorar el producto; sugerencias del proveedor en tecnología nueva, materiales y procesos; manejo de las reclamaciones, asistencia técnica, ayuda de emergencia, provisión de catálogos actualizados, Pedidos oportunos sobre la base de órdenes de compras, cumplimiento de acuerdo a las requisiciones, entrevistas a los principales proveedores.

#### **Evidencia potencial:**

- ✓ Los proveedores no atienden con efectividad las quejas o reclamos.
- ✓ La asistencia técnica es deficiente.
- ✓ No se lleva un control adecuado para evaluar el cumplimiento del contrato de conformidad con las políticas de compras

## 3. Evaluaciones periódicas de proveedores.

### **CRITERIO/ Cómo evaluar ?**

Estructura organizacional:

- Tamaño y/o capacidad financiera
- Servicio técnico
- Relaciones laborales
- Relaciones comerciales
- Localizaciones geográficas
- Administración

Productos:

- Calidad
- Precio
- Empaque
- Uniformidad
- Garantía

Personal de ventas:

- Conocimiento: de su propia compañía, de su producto, de la industria del cliente
- Llamadas de ventas: Espaciadas adecuadamente, por cita, planeadas y preparadas, mutuamente productivas

Ventas-Servicio:

- Obtener información
- Elaboración rápida de cotizaciones
- Seguimiento de órdenes
- Entrega rápida
- Manejo de reclamaciones

**Evidencia potencial:**

- ✓ Demora en la entrega de pedidos de productos por la localización geográfica del proveedor.

- ✓ No se realizan con frecuencia evaluaciones a los proveedores para determinar el riesgo de incumplimiento.
- ✓ Existe alto riesgo en que el proveedor no cumpla con los requerimientos mínimos establecidos en el contrato.
- ✓ La tecnología que utiliza el proveedor es desfasada por lo existe incumplimiento en la entrega del pedido y en la calidad.

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Administración de las compras	Mejoramiento de la eficiencia de las operaciones.

#### FUENTES

1.Compras justo a tiempo

#### CRITERIO (¿Cómo evaluar?)

En la utilización del sistema de compras justo a tiempo se pueden evaluar los siguientes aspectos:

- ✓ Eliminación de actividades innecesarias: Evaluación si el personal de compras ha sido efectivo en la selección y desarrollo de los proveedores (confiabilidad en el proveedor); los artículos comprados se reciben sin un conteo formal, inspección y procedimientos de prueba.
- ✓ Eliminación del inventario en planta: Evaluación de la confiabilidad en el abastecimiento de materia prima.
- ✓ Eliminación del inventario en tránsito.
- ✓ Mejora de la calidad y la confiabilidad: Nivel de entendimiento y confianza con los proveedores.

- ✓ Excelente sistema de entrega.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No existe un control efectivo para solicitar al proveedor la entrega del producto antes de que se agoten las existencias.
- ✓ Baja confiabilidad en los proveedores por inconsistencia en los pedidos, la calidad, etc.
- ✓ Deficiencia de los canales de comunicación entre el Departamento de Producción y el Departamento de compra por lo que no se puede llevar un sistema de compras justo a tiempo de forma eficiente.

## 2. Preparación de pedidos

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Comparación de las fechas de solicitud de pedidos con las requeridas, manejo de pedidos urgentes, frecuencia de errores y reclamaciones.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Retraso en la entrega de pedidos a los proveedores debido a que no se lleva control adecuado de las requisiciones.
- ✓ Favoritismo hacia algunos proveedores (compras a proveedores no autorizados, intereses del personal de compras para beneficios propios, etc.).

✓ Se realizan compras de emergencia pagando precios más altos de lo normal, aumentando el costo de producción

3. Razonabilidad en volúmenes de compra y precios de productos

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Lista actualizada de cantidad y precios de productos, lista de proveedores actualizados, variaciones de precios de materiales, comparación de los cambios de precios con el movimiento de los índices de precio, reducciones de los costos como resultado de innovaciones en las compras, programas de ahorro, desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento, investigación de nuevos productos y/o servicios y determinación de su importancia para la empresa, políticas relacionadas a volúmenes de compra de materiales, procedimientos para la clasificación de compras mayores y menores y los importes que se regulan.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Incremento excesivo en los precios de materia prima sin evaluarse la posibilidad de utilizar otros proveedores o materiales sustitutos.
- ✓ Aumento en los costos por nuevas políticas de compras implementadas por la gerencia.
- ✓ No se realizan programas de ahorro para disminuir los desperdicios y aprovechamiento de los recursos.
- ✓ No se consideran factores distintos a los precios y condiciones que pueden afectar la economía final de la compra.

## INVENTARIOS

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Niveles de existencia	Manejo eficiente de los inventarios

### FUENTES

#### 1. Clasificación de los productos

##### CRITERIO (¿Cómo evaluar?)

Utilización de la técnica ABC donde se evalúan los artículos sobre la base de su alto valor en dinero, su valor moderado y finalmente su valor reducido en dinero. Por ejemplo se puede obtener el reporte generado por el sistema y el que se obtiene a través del recuento físico. Sistema de archivo kárdex.

Catálogo de materiales: Adecuada clasificación y separación de los materiales y artículos almacenados, para facilitar su manejo, recuento y localización.

##### Evidencia potencial:

- ✓ Inventario excesivo/escaso intencional o no intencional.
- ✓ El producto no se encuentra clasificado de acuerdo a las exigencias de control.
- ✓ No existen kárdex actualizado para establecer los costos y existencias de productos y materiales a una fecha determinada.

#### 2. Material Almacenado

##### CRITERIO (¿Cómo evaluar?)

Volumen anual por producto, existencia media por producto en los últimos períodos. Relación del número de clientes que reciben el producto entre el número de clientes que demandan el producto. Relación del número de unidades

proporcionadas con respecto al número de unidades

**Deficiencia potencial:**

- ✓ No existen procedimientos de almacén y envío para asegurar responsabilidades.
- ✓ Limitación de acceso al almacén.
- ✓ Seguridad del edificio o la fábrica, no son los adecuados para prevenir el movimiento de productos no autorizados y/o no registrados.
- ✓ Existencia en bodega de productos vencidos y dañados.
- ✓ Deficiencia en la revisión de las entradas con relación a las especificaciones del producto de acuerdo a las requisiciones y facturas.
- ✓ Medidas de seguridad no adecuadas para el resguardo de los inventarios.

demandada.

### 3. Rotación de los Inventarios.

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

El análisis de la rotación puede ser más informativo cuando es desagregado por línea de productos. Cuando los niveles inventarios fluctúan significativamente, puede ser apropiado calcular la medida usando el inventario promedio. La comparación a través del tiempo o con otras operaciones o industrias requiere evaluación consistente de inventarios y costo de ventas.

Las explicaciones comunes para las fluctuaciones en esta relación incluyen:

- ✓ Cambios en los inventarios o en la mezcla de productos
- ✓ Inventarios excesivo/escaso intencional o no intencional
- ✓ Cambios en los procedimientos de control y manejo de inventarios
- ✓ Cambios en los costos de inventario incluyendo los diferentes elementos de materiales, mano de obra y gastos generales variables
- ✓ Cambios en los métodos de contabilidad de inventarios
- ✓ Cambios en políticas de castigo o bases de la provisión para obsolescencia

**Evidencia potencial:**

- ✓ No existen controles en la rotación de inventarios.
- ✓ Falta de interés de la gerencia en la baja rotación de los productos.
- ✓ No se llevan registros para determinar la frecuencia de rotación de inventarios, existiendo excesos en algunas materiales y escasez en otros.

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Costos del inventario	Establecer mejoras para disminuir los costos de los inventarios

**FUENTES**

1. Costo de preparación o adquisición.

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Revisión de los procedimientos para hacer las requisiciones de productos, formularios utilizados. Evaluar los costos incurridos en colocar una orden de compra tales como: costos de servicios de correo, llamadas telefónicas a los proveedores, costos de mano de obra en las compras, costos de recepción.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Costos elevados en las gestiones de compra de los productos.
- ✓ No se establecen los precios antes de preparar el pedido, por lo que no se pueden comparar con las ordenes de compra.
- ✓ Las requisiciones internas utilizadas no contienen la información necesaria para especificar los productos o materiales a solicitar, generando errores en la compra.
- ✓ Las órdenes de compra no proporcionan suficiente información para completar el pedido de forma eficiente como por ejemplo, instrucciones de envío, descuentos, condiciones de pago, fecha en que se necesita el producto.

**2.Costo de manejo o almacenaje.****CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Considerar los seguros, el alquiler de bodega, calefacción, energía, impuestos y las pérdidas por robos, descomposición de los productos o por rotura. Evaluar los costos de oportunidad, aunque no directos, para lo cual se puede considerar los costos en que se incurre por tener el capital ocioso en los inventarios.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Existencia de materiales deteriorados y dañados.
- ✓ No se lleva controles de los seguros de los inventarios, verificando la cobertura y la razonabilidad de éstos.

**3.Sistema de contabilidad de costos.****CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Verificar que la empresa dispone de un sistema adecuado y suficiente para determinar el costo de los inventarios y para calcular el costo de los productos vendidos, por ejemplo confrontar los precios unitarios con los artículos mediante facturas, catálogos, documentos de flete, etc.; verificar la razonabilidad de los costos estándar de materiales y piezas compradas calculando el ratio de costo de compra real global a costo estándar global; Realizar entrevistas para conocer cambios recientes en el contenido de materiales y mano de obra o en los procesos de producción cuyos estándares de costo quizá no han sido revisados. Examinar el método de aplicación de los gastos de fabricación al proceso de producción.

**Evidencia potencial:**

- ✓ El sistema de costos no está relacionado con los libros de contabilidad, en ese sentido no existe confiabilidad en los registros contables.
- ✓ Los registros de los costos de los inventarios no están de acuerdo a los precios de mercado, se encuentra subvaluado o sobrevaluado en algunos productos.
- ✓ Existen costos que no pertenecen explícitamente a los inventarios.
- ✓ El sistema de costos no permite identificar las variaciones específicas de costos, como las de precio y consumo de materiales, las de costos de mano de obra y las de absorción de gastos de fabricación.

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Control de los Inventarios	Reducción de pérdidas de inventario

#### FUENTES

### 1.Recepción de Materiales

#### CRITERIO (¿Cómo evaluar?)

Revisar si existe separación de funciones, evaluar si la capacidad de la bodega es suficiente para el volumen actual de inventario, identificar si hay un solo punto de recepción establecido y si pasan todas las entradas a través de él. Registro numerado de ingresos de materiales. Concordancia entre facturas y órdenes de compra y debidamente autorizados. Verificación del departamento de contabilidad entre las facturas de los proveedores y los informes de recepción y pedidos de compras antes de proceder a efectuar el pago de las mismas.

#### Evidencia potencial:

- ✓ No existe control adecuado de las entradas de materiales. Es decir no existe personal responsable de verificar que las especificaciones de la factura o comprobante estén de acuerdo al material recibido.
- ✓ Los registros de kárdex y de contabilidad de las entradas a inventarios no se encuentran actualizados.

### 2. Control de kárdex

#### CRITERIO (¿Cómo evaluar?)

Registros actualizados, Periodicidad de recuentos físicos de inventarios, Conciliación entre lo registrado en kárdex

y recuentos físico y revisión de diferencias encontradas.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Diferencias entre el recuento físico de inventarios y el especificado en el kárdex que no son analizadas.
- ✓ Ajustes no realizados por las diferencias determinadas en el inventario.
- ✓ Diferencias significativas entre los registros contables y las existencias reales, las cuales no han justificadas.

**2. Salidas de inventarios**

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Salidas de inventarios únicamente con órdenes de requisición, numeración previa de las órdenes de salida y debidamente autorizadas, contabilización actualizada de salidas para producción o devoluciones a los proveedores.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No hay un control efectivo para las salidas de los inventarios, es decir documentos de salida debidamente autorizados.
- ✓ Los registros de kárdex y de contabilidad de las entradas a inventarios no se encuentran actualizados.

**CALIDAD**

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Calidad en la producción	Medición de niveles de calidad en el proceso de producción y los productos.

**FUENTES**

1.Herramientas y técnicas estadísticas.

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Las herramientas estadísticas auxilian en el “cuándo y dónde” inspeccionar, incluyen diseños de pruebas de confiabilidad, recolección de datos de desempeño sobre productos y solución de problemas de calidad; planear y presupuestar el programa de aseguramiento de la calidad en la planta; Y finalmente diseñar y supervisar los sistemas de control de calidad y procedimientos de inspección, y llevar a cabo actividades de inspección que requieran la aplicación de conocimiento técnico especial.

Algunas herramientas utilizadas son: Gráficas de Pareto, Gráficas de flujo de procesos.

Diagrama de Causa y Efecto, Control estadístico, etc.

**Evidencia potencial:**

- ✓ La empresa no se auxilia de herramientas y técnicas estadísticas para evaluar el proceso de producción.

## 2. Inspecciones del proceso de producción

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

La inspección puede realizarse en las siguientes áreas:

- ✓ Inspección en la planta del proveedor mientras el proveedor está produciendo.
- ✓ Inspección en la planta al momento de recibir los bienes del proveedor
- ✓ Inspección antes de procesos costosos o irreversibles
- ✓ Inspección durante el proceso de producción paso a paso
- ✓ Inspeccionar cuando el producto esté completo
- ✓ Inspeccionar antes de la salida de la planta

**Evidencia potencial:**

- ✓ No existen procedimientos escritos para las actividades de inspección con el fin de verificar que se cumplen los requisitos especificados para el producto.
- ✓ No existe inspección adecuada de los insumos que se van integrando al producto. Algunas veces sucede que los insumos defectuosos utilizados dan como resultado un producto final inaceptable.

## 3. Costos de la calidad

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Los costos de la calidad consideran sólo aquellos costos que constituyen entre la diferencia entre lo que se puede esperar de un desempeño excelente y los costos actuales existentes. Estos pueden clasificarse:

- ✓ Costos de prevención: capacitación en la calidad, consultoría de confiabilidad, ejecución de prevención piloto, desarrollo de sistema.
- ✓ Costos de evaluación: Inspección de materiales, inspección de suministros, pruebas de confiabilidad, pruebas de laboratorios.
- ✓ Costos de fallas internas: desechos, reparaciones, reprocesos, tiempo muerto.
- ✓ Costo de fallas externas: costos de garantía, reparaciones y reposiciones fuera de garantía, quejas de los clientes, responsabilidad del producto, pérdida por transporte.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No se están realizando estudios de costos sobre calidad para determinar acciones para reducir los costos globales.

### **MANTENIMIENTO**

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Mantenimiento preventivo y correctivo	Disponibilidad de los equipos e instalaciones que superen su vida útil en optimas condiciones de operación.

#### **FUENTES**

1.Planeamiento preventivo

#### **CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

- ✓ Plan de mantenimiento a corto y largo plazo
- ✓ Programas de mantenimiento recomendados por los proveedores
- ✓ Nivel de repeticiones en el mantenimiento con relación al nivel de mantenimiento total
- ✓ Oportunidad en la respuesta
- ✓ Cumplimiento entre mantenimiento pactado y realizado
- ✓ Disponibilidad de equipo
- ✓ Porcentaje de trabajos programados cumplidos
- ✓ Cierres de plantas programados para realizar mantenimientos
- ✓ Principales informes de mantenimientos recibidos por la gerencia general

#### **Evidencia potencial:**

- ✓ No existen programas de mantenimiento periódico orientado a la prevención.
- ✓ Las programaciones de mantenimiento se posponen continuamente debido a situaciones no previstas al realizar la planeación.

## 2. Mantenimiento correctivo

### **CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

- ✓ Corrección de problemas específicos y sus causas
- ✓ Evaluación de la efectividad de las acciones correctivas
- ✓ Costos reales versus presupuestados

### **Evidencia potencial:**

- ✓ Elevados costos de mantenimiento correctivo afectando presupuestos.
- ✓ Con frecuencia se realizan paralizaciones en la planta debido a la mala operación de los equipos.
- ✓ No existe una evaluación de la efectividad de las acciones correctivas lo que ocasiona reparaciones continuas al mismo equipo sin tomarse medidas al respecto.

## 3. Control de las actividades de mantenimientos

### **CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Evaluar mediciones y actividades como las siguientes:

- ✓ Estándares de tiempos de mantenimiento
- ✓ Tiempo medido en jornadas laborales normales en el que los trabajadores no tienen trabajo para realizar por problemas en las instalaciones
- ✓ El costo de tiempo ociosos incluyendo la producción perdida
- ✓ Volumen de las órdenes o pedidos de trabajo de mantenimiento
- ✓ Controles de autorizaciones de órdenes de trabajo

- ✓ Existencias de repuestos

**Evidencia potencial:**

- ✓ No existe información disponible para monitorear las actividades de mantenimiento de la organización como por ejemplo, ciclos de mantenimiento, volumen de las órdenes de trabajo, costos de mantenimiento, existencia de repuestos.
- ✓ No se lleva un control adecuado de las órdenes de trabajo, como autorizaciones, seguimiento a los resultados, tiempos de espera.

**ENTREGA**

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Cumplimiento de entregas	Establecimiento del grado de eficiencia

**FUENTES**

1. Cumplimiento de pedidos a clientes

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

- ✓ Conocimiento de las necesidades y prioridades de los clientes
- ✓ Entrega del pedido contra necesidades del cliente
- ✓ Manejo de las quejas
- ✓ Cumplimiento de plazos de entrega
- ✓ Costos de los pedidos pendientes de cumplir
- ✓ Procedimientos de entrega

**Evidencia potencial:**

- ✓ No existe información suficiente en los documentos de envío para asegurar la facturación apropiada y el pago de los cargos por transporte (Cantidades, descripciones, pesos, condiciones, etc.)
- ✓ No se toman medidas para solucionar las quejas de los clientes con respecto a los retrasos en la entrega.

## 2. Costos de distribución

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

- ✓ Costos de transporte de la mercadería
- ✓ Registro de mercadería enviada directamente
- ✓ Registros de envíos postales
- ✓ Costos por desgaste de los equipos
- ✓ Localización de la empresa con respecto al mercado
- ✓ Sistemas de transporte utilizados para la distribución

**Evidencia potencial:**

- ✓ No existe un registro constante de las fallas en los equipos de reparto para solucionar los altos costos de distribución.
- ✓ No existe una programación adecuada en la entrega de los pedidos, lo cual afecta a los costos de distribución por incumplimiento en la entrega oportuna debido a una mala distribución de la ruta de envío.

Costos de inexistencias por ventas perdidas o pedidos pendientes.

CRITERIO/ Cómo evaluar ?

Evaluar los costos de ventas pérdidas o de pedidos no surtidos, es decir, costos originados por falta de existencias. Disminución de las ventas por la pérdida de confianza por parte del cliente.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Bonificaciones por mercadería prometidas a los clientes, las cuales no son entregadas causando la pérdida del cliente y el robo por parte del vendedor.

**AREA: RECURSOS HUMANOS**  
**SISTEMAS DE INFORMACIÓN SOBRE LA**  
**ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Planes de recursos humanos	Evaluar el grado de efectividad para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización

**FUENTES**

1. Estimados de oferta y demanda en el ámbito interno y externo

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Causas que influyen en la demanda de recursos humanos como: tecnológicas, económicas, cambios organizacionales, presupuestos, ventas y producción, nuevas actividades, jubilaciones, renuncias, penetración de nuevos mercados, lanzamiento de nuevos productos, etc.

Existen técnicas de detección de tendencias en el campo de recursos humanos orientadas a determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal como: Pronósticos formulados por expertos en el área dentro de la empresa, proyecciones de tendencias,

análisis y planeación de presupuestos, análisis de nuevas operaciones, evaluación del potencial de los trabajadores actuales para estimar la oferta externa.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No se examina con regularidad la evolución de los recursos humanos confrontándolo con las metas y objetivos establecidos.
- ✓ Los factores políticos y económicos en la cual se desenvuelve la organización influye en la fuerza de trabajo disponible, los cuales no han sido tomados en cuenta por la organización.
- ✓ No se ha considerado la escasez de recursos humanos en ciertas áreas por la alta tecnología en uso.
- ✓ No existen pronósticos formulados por expertos en el área para determinar las necesidades de personal.
- ✓ No se ha considerado la necesidad del retiro de algunos empleados.
- ✓ Excesivo nivel de personal temporal o fuerza de trabajo ocasional.
- ✓ Rotación excesiva de empleado.

2. Inventario de recursos humanos

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Base de datos de información actualizada del personal, expedientes de cada empleado para realizar un análisis de las habilidades y conocimientos de los empleados.

Un inventario de recursos humanos puede realizarse con:

- ✓ Información contenida en el expediente de cada empleado: Nombre, puesto, experiencia, edad, ocupaciones anteriores. Ésta información es obtenida por el

departamento de personal.

- ✓ Información acerca de habilidades, deberes, responsabilidades y preparación del empleado. Esta información es obtenida por medio de entrevistas telefónica, un formulario especial distribuido por correo interno o por medio de una conversación directa con el empleado.
- ✓ Información obtenida por el supervisor del empleado resumiendo brevemente el potencial del empleado.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Bases de datos no actualizada del recurso humano disponible para evaluar la información complementaria.
- ✓ Los expedientes de cada empleado están incompletos y no actualizados.

3. Planes de sustitución y reemplazos

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Se requiere de la información disponible para auxiliar en el proceso de toma de decisiones sobre promociones internas. Por ejemplo, utilización de "gráficas de reemplazo" basadas en el organigrama que incluye los distintos puestos de la organización y el estado de los candidatos potenciales; utilización de "sumarios de reemplazos" especificando los posibles candidatos para desempeñar determinado puesto, indicando sus puntos de relativa fuerza o debilidad.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Promociones de empleados en el ámbito interno no idónea de acuerdo a los objetivos y necesidades de la empresa.
- ✓ No se dispone de información actualizada y disponible especificando los posibles candidatos para cubrir una plaza vacante.
- ✓ No existen políticas o planes adecuados en caso de sustitución o reemplazo de personal.

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Análisis de puestos	Determinar la idoneidad de los puestos de trabajo para el logro de la productividad

**FUENTES**

1. Niveles y estándares de puestos

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Conocimiento de los factores que llevaron a la empresa a realizar el análisis de puestos, evaluación del sistema de información de recursos humanos, revisión del organigrama, entrevistas con los analistas de puestos quienes realizan una serie de cuestionarios que le permiten obtener información.

Mediante un programa de análisis de puestos se identifican deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño del puesto que se investiga.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No se realiza un análisis de evaluación de puestos adecuadamente, según las necesidades de la empresa.
- ✓ Los analistas de puestos no están lo suficientemente capacitados para realizar su trabajo.
- ✓ La información disponible en el departamento de Recursos Humanos es insuficiente y no confiable para implantar un análisis de puestos.

## 2.Descripciones de puestos

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

La descripción de puestos muestra un resumen conteniendo: actividades, equipo necesario para cumplirlas, condiciones laborales del puesto. La descripción de puestos se utiliza para la planificación, el reclutamiento de nuevos empleados y su capacitación.

La obtención de la información para el análisis de puestos puede ser a través de: Entrevistas, cuestionarios por correo, bitácora de las actividades cotidianas del empleado, observación directa y la combinación de técnicas.

La descripción de puesto puede contener los siguientes elementos: identificación del puesto, descripción concisa del puesto de trabajo, circunstancias y condiciones en que se desempeña la labor, firma de las personas que participaron en su elaboración.

## Evidencia potencial:

- ✓ Inexistencia de un manual de puestos o si existe no está actualizado, de acuerdo a los cambios que ha realizado la empresa.

- ✓ No se ha realizado una descripción para algunos puestos de la empresa por lo que no se puede medir el grado de eficiencia de los empleados que lo desempeñan.
- ✓ Desconocimiento de algunos empleados del perfil del puesto que desempeña debido a que la gerencia no se los ha proporcionado, lo cual afecta los resultados esperados de éste.

### 3. Especificaciones del puesto

#### **CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Evaluar las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental.

#### **Evidencia potencial:**

- ✓ Algunos empleados carecen de capacidad y aptitudes para el puesto desempeñado debido a que no se especifica el perfil deseado de éste.
- ✓ Contratación de personal que no reúne las características de acuerdo al perfil del puesto, por lo que su desempeño es deficiente.

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Administración de la compensación	La satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa.

#### **FUENTES**

1. Niveles de sueldos, salarios e incentivos

#### **CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Conocimiento de las condiciones externas del mercado a

través de entidades oficiales, entidades privadas, asociaciones a las que se ha adherido la empresa como cámaras de comercios, asociaciones de industriales y comerciantes, entidades de organización de profesionales, etc.

Estudios comparativos propios para ciertos puestos específicos a través de un grupo de compañías con puestos similares.

Para determinar el nivel correcto de pago se combinan las jerarquizaciones de la evaluación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos, por ejemplo se utiliza pirámides de sueldo.

Es necesario llevar adecuadas estadísticas sobre retribuciones. Los datos deben tener en cuenta las retribuciones de mercado, es necesario el análisis de las diferencias existentes entre las retribuciones de los distintos centros o unidades operativos para cada grupo profesional homogéneo.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No existe una adecuada evaluación para la actualización de los sueldos y salarios de acuerdo al mercado laboral
- ✓ Salarios bajos en comparación con los vigentes en el mercado por lo que ocasiona alta rotación de empleados.
- ✓ Aumentos salariales excesivamente elevados para algunos puestos los cuales no están en conformidad con las evaluaciones del desempeño.
- ✓ Diferencias excesivas no justificada en las remuneraciones de algunos empleados en comparación de otros con el mismo nivel jerárquico.

**2.Prestaciones****CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

- ✓ Se debe conocer la forma en que se proporcionan las prestaciones, para tomar medidas correctoras o decisiones en cuanto a mantenerlas o anularlas.
- ✓ Se debe evaluar la tasa de rotación de empleados, relación con el sindicato, dificultades para el reclutamiento de personal, satisfacción del personal.
- ✓ Evaluación de la tendencia de los costos y gastos por prestaciones sociales.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Uso desmedido por parte de los empleados de las prestaciones sociales de la empresa, sin que existan medidas que limiten el abuso de dichas prestaciones.
- ✓ No se realizan evaluaciones para disminuir o aumentar prestaciones de acuerdo a políticas de ahorros, minimización de costos, factores económicos, etc.
- ✓ Incumplimiento de prestaciones sociales establecidas en los contratos generando inconformidad en los empleados, y de esta manera afectando el desempeño de sus funciones.

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Igualdad de oportunidades	Evaluación de la motivación de los empleados

**FUENTES**

1. Comunicación de oportunidades

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Fuentes por las cuales se transmite la información de plazas vacantes a los empleados.

Por ejemplo: circulares, carteles, memorándum, correo, entrevistas directas con los posibles candidatos, etc.

Políticas del departamento de personal para el reclutamiento interno y cumplimiento de éstas.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No se comunica de forma transparente las oportunidades a todos los empleados, por lo que existe inconformidad de algunos que reúnen los requisitos para el puesto.
- ✓ Los medios que se utilizan para comunicar las oportunidades de trabajo no son efectivos, debido a que no son conocidas por todos los empleados.

## 2.Promociones justas

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Índice de promociones, promociones realizadas sobre la base de méritos y antigüedad, evaluación del desempeño de los empleados promovidos, comparación de las fechas de ingresos de empleados promovidos, revisión de expedientes. Utilización de pirámides de edades y pirámides de antigüedad de los trabajadores.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Empleados promovidos con la evidencia de no ser los idóneos para desempeñar el puesto.
- ✓ Incumplimiento de políticas establecidas para la promoción de los empleados.
- ✓ No existe una base de datos actualizada de empleados que reúnen los requisitos para ser candidatos a desempeñar un nuevo puesto.

## 3.Igualdad de normas

**CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

Evaluar la homogeneidad en el cumplimiento de normas y reglamento interno.

Observación de su cumplimiento. Revisión de expedientes para verificar cumplimiento o incumplimiento de dichas normas. Revisión de sanciones a empleados.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Incumplimiento de normas de disciplina por parte de algunos empleados y sobre los cuales no se aplican sanciones.
- ✓ El Reglamento interno respecto a la igualdad de normas no es comunicado a todo el personal de la empresa.
- ✓ Algunos empleados desconocen de situaciones que son consideradas como faltas a la empresa y las cuales son sancionadas.
- ✓ No todos los empleados tienen conocimiento de las sanciones que se aplican por las faltas que se cometen.

**ADQUISICIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL**

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Reclutamiento y selección	Obtener candidatos idóneos

**FUENTES**

1. Fuentes externas de personal

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Fuentes de reclutamiento utilizados tales como: Referencias de otros empleados, personas sin recomendaciones, publicidad, compañías de ubicación de profesionales, etc.

Se recogerá datos tales como números de anuncios y su costo, número de personas seleccionadas, efectividad de los medios de reclutamiento de empleados, costos de la selección, número de personas que han superado el período de prueba, tiempo tardado en

la cobertura de puesto.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No se utilizan canales de comunicación externa para la oferta de plazas vacantes.
- ✓ La empresa no ha solicitado personal externo a través de anuncios u otros medios de comunicación, en especialidades donde es necesario hacerlo para evitar la escasez de recurso.

2. Disponibilidad de candidatos

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Los planes estratégicos de recursos humanos para determinar cuáles puestos se pueden cubrir mediante reclutamiento externo e internos. Utilización de banco de datos actualizados, bolsa de trabajo, etc.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No existe el análisis adecuado para determinar las plazas a cubrir mediante reclutamiento externo y interno.

- ✓ El banco de datos no se encuentra actualizado.
- ✓ La bolsa de trabajo para algunas especialidades es muy escasa o no existe.
- ✓ No existe una adecuada evaluación acerca de posibles ascensos o ubicaciones de personal.

3. Procedimientos de selección

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

El proceso de selección se basa en los siguientes elementos: análisis del puesto, los

planes de recursos humanos a corto y largo plazo, y los candidatos idóneos.

Análisis de la razón de selección es decir la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

**Pasos en el proceso de selección:**

- ✓ Recepción preliminar de solicitudes
- ✓ Pruebas de idoneidad (psicológicas, de conocimiento, de desempeño)
- ✓ Entrevistas de selección
- ✓ Verificación de datos y referencias
- ✓ Examen médico
- ✓ Entrevista con el supervisor
- ✓ Descripción realista del puesto
- ✓ Decisión de contratar

**Evidencia potencial:**

- ✓ No se realizan pruebas de idoneidad para la selección del candidato.
- ✓ Las pruebas que se realizan no han sido actualizadas, no están de acuerdo a la tecnología de la empresa.
- ✓ No se realiza una investigación a profundidad de los candidatos.
- ✓ No se le dan seguimiento a las políticas de contratación como documentación completa, entrevistas con el jefe inmediato, etc.
- ✓ Al momento de la entrevista con el candidato seleccionado no se aclaran o especifican las funciones del puesto.

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Capacitación, orientación y desarrollo	Nivel de desarrollo del personal

**FUENTES**

1. Programas de orientación

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Temas que son cubiertos en los programas de orientación: la organización global, prestaciones sociales, presentación, funciones y deberes específicos. Verificación de la asimilación del programa de orientación. Seguimiento en la orientación por parte de los supervisores. Periodo que abarca los programas de orientación.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No se realizan programas de orientación a los nuevos empleados para el conocimiento a profundidad de la empresa.
- ✓ Los empleados no logran asimilar las instrucciones proporcionadas por la empresa, debido a que los programas de orientación son muy deficientes y no proporcionan material de apoyo.
- ✓ La comunicación es deficiente respecto a las políticas y programas de capacitación de la empresa.

2. Objetivos y procedimientos de capacitación

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Programas de capacitación continuos tales como cursos, seminarios, conferencias, prácticas internas o impartidas por instituciones especializadas, cursos sobre medidas de higiene y seguridad y evaluación de resultados.

Esquema de organización que indique los puestos que requiere o requerirá la empresa

para la capacitación del personal.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No existen evaluaciones de la asimilación de los programas de capacitación.
- ✓ Falta de capacitación en algunos empleados para mejorar su rendimiento.
- ✓ Negligencia de algunos empleados para asistir a los programas de capacitación.

3. Desarrollo profesional

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Pruebas de conocimientos y habilidades a los empleados. Revisión de aspectos como: Índices de promociones y transferencias, obsolescencia de los conocimientos del personal, cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Inexistencia de oportunidades para algunos empleados para poder desarrollarse dentro de la empresa.
- ✓ Negligencia del empleado para el buen desempeño de su trabajo lo cual no es observado para la empresa.
- ✓ La mayoría de los empleados no realizan otros estudios y no se actualizan.
- ✓ Los empleados no están en constante capacitación como iniciativa propia.

## CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Evaluación del desempeño	Estimación del rendimiento global de los empleados

### FUENTES

1. Estándares y mediciones del desempeño

### CRITERIO (¿Como evaluar?)

Sistema estandarizado para toda la organización. Uso de la descripción del puesto para establecer parámetros de medición. Si se carece de esta información o no procede por haberse modificado el puesto, los parámetros pueden establecerse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato.

### Evidencia potencial:

- ✓ No existe un plan de evaluación del desempeño de los empleados.
- ✓ La evaluación del desempeño no se realiza a todos los puestos.
- ✓ La evaluación del desempeño no se realiza en forma periódica.
- ✓ La evaluación del desempeño que se realiza es muy general, por lo tanto no evalúa otros aspectos que son importantes para algunas especialidades.
- ✓ No se mejora la confianza del personal debido a que no existe un “reto profesional” por parte de los empleados.

2. Técnicas de evaluación del desempeño

### CRITERIO (¿Como evaluar?)

Los aspectos a evaluar en las siguientes técnicas de evaluación del desempeño son:

- ✓ Escalas gráficas de calificación (Escalas de puntuación): Exactitud con que se

definen las categorías, evaluación realizada por el jefe inmediato, exactitud con la que el calificador ha definido las dimensiones del rendimiento.

- ✓ Métodos de clasificación: evaluación realizada por el jefe inmediato, evaluación de las dimensiones del rendimiento que se utilizan para ubicar al empleado en la primera posición (mejores), zona central, o en la última posición (peores empleados).
- ✓ Redacciones descriptivas (Método de selección forzada): evaluación realizada por el jefe inmediato, evaluación y seguimiento de los aspectos débiles encontrados en el empleado.
- ✓ Escalas de clasificación ancladas en la conducta (Escalas de calificación conductual): Entrevistas con los evaluados para verificar el conocimiento y la aceptación de los parámetros conductuales definidos. Parámetros actualizados.
- ✓ Lista de verificación: evaluación realizada por el jefe inmediato, comparación entre la lista de verificación elaborada por el jefe inmediato con la información procesada por el departamento de recursos humanos, verificando la exactitud de la calificación.

Posterior a la evaluación de la técnica utilizada se verifica la realización de entrevistas de evaluación entre el jefe inmediato y los empleados evaluados, a fin de identificar la mejora del empleado.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Falta de capacidad del encargado de la evaluación del desempeño.
- ✓ No se utilizan técnicas adecuadas a las necesidades para realizar la evaluación del desempeño.

✓ No se logra distinguir la calidad de bienes y servicios que brinda la compañía con relación a la competencia.

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Políticas de relaciones con los empleados	Evaluación si la comunicación es efectiva

#### FUENTES

1. Comunicación ascendente y descendente con el personal

#### CRITERIO (¿Como evaluar?)

Revisión del organigrama de la organización. Ejemplos de información descendente son: instrucciones para el trabajo, manuales, definiciones de políticas, memorándums, pizarras con materiales varios, otras formas de instrucción formal o retroalimentación, reuniones de carácter informativo, encuestas de actitudes, etc. Existencia de comunicación oportuna.

Ejemplos de comunicación ascendente son: sugerencias para introducir mejoras, reporte de problemas o quejas, solicitudes y respuestas a la comunicación descendente.

Utilización de comunicación horizontal, por ejemplo: reuniones del personal de plantilla, información mediante notas, memorándums e informes, coordinación de actividades de los diversos departamentos, comunicación entre gerentes.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Filosofía inadecuada de la gerencia para aceptar sugerencias de los empleados.
- ✓ No se evalúan las sugerencias de los empleados para la toma de decisiones.
- ✓ Los empleados desconocen acerca de la situación de la empresa en el mercado y de los planes de la organización.
- ✓ La información que es transmitida a los subalternos por la gerencia no es muy clara.
- ✓ El empleado desconoce acerca de los empleados metas y objetivos de la empresa.

**2. Comunicación en la organización****CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Identificación de las políticas relacionadas con el área de comunicación que es objeto de estudio. Identificar los objetivos de las actividades de comunicación así como los canales o medios empleados para alcanzar estos objetivos. Comparación de los objetivos de la comunicación con los resultados alcanzados en la realidad, a través de entrevistas, encuestas, observación de operaciones y revisión de informes y de procedimientos formales e informales utilizados.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Comunicación inadecuada y como resultado malas operaciones e información errónea.
- ✓ Por lo general, la información que se transmite a los subalternos es oral y no escrita, en ese sentido no se puede deducir responsabilidades.

## 3.Procedimientos disciplinarios

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Revisión del reglamento interno. Diseño de programas preventivos, como por ejemplo, prevenir el ausentismo. Comunicación al personal de nuevas normas en vigor. Programas de explicación y apoyo de las nuevas normas. Tipos de sanciones por el incumplimiento de las normas. Comunicación a los demás empleados sobre sanciones aplicadas a cierto personal. Notas de sanciones enviadas al expediente del empleado y al departamento de recursos humanos. Utilización de disciplina progresiva a fin de dar seguimiento a las faltas del empleado.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Negligencia por parte de la gerencia en la aplicabilidad de medidas disciplinarias cuando existe una conducta incorrecta por parte de un empleado.

- ✓ Incumplimiento de normas por parte del personal por la falta de comunicación de éstas.
- ✓ No se respetan los derechos de los empleados, lo cual podría ocasionar conflictos laborales.
- ✓ No se informa a todo el personal de nuevas normas de conducta implementadas en la organización.

INDICADOR	OBJETIVO/ <i>Que mide?</i>
Administración de las relaciones laborales.	Evaluación del cumplimiento de la normativa por ambas partes y el buen ambiente laboral.

#### FUENTES

1. Administración del contrato colectivo.

#### **CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Contrato de acuerdo al Código de Trabajo, evaluación de cambios en el entorno como base para elaborar planes de negociación, manejo de las diferencias y quejas que surjan respecto a la interpretación del contrato colectivo, cumplimiento de términos y condiciones establecidos en el contrato colectivo y Código de Trabajo de ambas partes. Divulgación de la normativa del contrato, comparación del contrato con empresas similares.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Inexistencia de contratos de trabajo o éstos se encuentran vencidos.
- ✓ Contratos de trabajo no enviados al Ministerio de Trabajo.
- ✓ El contrato de trabajo no contiene algunas disposiciones que son obligatorias según el Código de Trabajo.

## 2. Valuación Económica del Contrato Colectivo.

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Revisión de cláusulas económicas y su cumplimiento, evaluación de costos de prestaciones económicas en relación con la productividad, políticas de incrementos salariales.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Incumplimiento respecto a los derechos y obligaciones de los empleados establecidas en el contrato.
- ✓ No se ha realizado una evaluación reciente o actualizada de las prestaciones laborales de acuerdo a la productividad de la empresa y el mercado.

## 3. Resolución de Conflictos.

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Directivos que intervienen en el manejo de conflictos, principales problemas con el sindicato, procedimientos que se siguen en la empresa para la información de violaciones del contrato tales como presentación de quejas por escrito, canales apropiados; medios utilizados por la empresa para evitar conflictos como reuniones,

manuales del empleado, hojas informativas, boletines, mesas redondas, métodos utilizados para fomentar la cooperación entre la empresa y el sindicato, horas pérdidas por conflictos laborales, relación de quejas de empleados entre el número total de empleados.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No existen medios o canales de comunicación adecuados para resolver conflictos laborales.
- ✓ Alto riesgo de entablarse o de establecerse conflictos laborales que afecten o que paralicen las operaciones de la empresa.
- ✓ Incumplimiento de acuerdos por parte del patrono y el sindicato.
- ✓ Negligencia por parte de la gerencia al conocer situaciones que pueden generar posibles conflictos laborales.

4.Seguridad e Higiene

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Registros y estadísticas de accidentes y sus causas (internos y externos), inspección de las instalaciones, campañas de reducción de riesgos y accidentes, conocimiento del personal de las áreas de riesgo dentro de la empresa, programas de higiene, relación entre las horas pérdidas debido a accidentes y el número de horas trabajadas.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No existen programas de prevención de seguridad industrial e higiene.
- ✓ Existe un alto índice de accidentes laborales.
- ✓ Negligencia por parte de la gerencia al no considerar las sugerencias de los empleados respecto a las áreas de riesgo y prevención de accidentes.
- ✓ La empresa no cuenta con un comité permanente de seguridad (prevención de accidentes, catástrofes, etc.), que informe a los empleados sobre medidas de seguridad.
- ✓ No hay un área adecuada para guardar los materiales que son utilizados por el personal de limpieza.

**AREA: MARKETING****ENTORNO DEL MARKETING**

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Amenazas y oportunidades del macroentorno del marketing.	Determinar si la unidad del marketing aplica herramientas y métodos científicos para conocer factores que le pueden beneficiar o afectar.

FUENTES (¿Como evaluar?)

1. Entorno demográfico

**CRITERIO/ Como evaluar ?**

Evaluar aspectos que presentan oportunidades o amenazas para la organización del marketing, tales como:

- ✓ Cambios en las estructuras de edad y familiares

- ✓ Desplazamientos geográficos de la población
- ✓ Características educativas
- ✓ Diversidad de la población

**Evidencia potencial:**

- ✓ La empresa no realiza estudios para expandir su mercado a otro tipo población.
- ✓ La empresa no prepara informes sobre las tendencias y sucesos demográficos en el mercado nacional y extranjero que representan oportunidades y amenazas para la empresa.

2.Entorno económico

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Evaluar que desarrollos de los ingresos, los precios, los ahorros y las tasas de interés pueden afectar las actividades del marketing, tales como:

- ✓ Factores que afectan el poder de compra
- ✓ Principales tendencias y patrones de gasto de los consumidores

**Evidencia potencial:**

- ✓ La empresa no prepara estudios para evaluar las tendencias y patrones de gasto de los consumidores, que le permitan emprender acciones en respuesta.

3.Entorno natural

**CRITERIO/ Como evaluar ?**

Evaluar cuál es el panorama para el costo y la disponibilidad de los recursos naturales que pueden afectar

el área de marketing, tales como:

- ✓ Recursos naturales como insumos
- ✓ Costos y disponibilidad de insumos naturales
- ✓ Productos ecológicos
- ✓ Leyes y regulaciones relacionadas

**Evidencia potencial:**

- ✓ La empresa no realiza estudios de impacto medio ambiental para lograr mejorar sus productos y procesos.
- ✓ La empresa no tiene políticas ambientales.

4. Entorno tecnológico

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Evaluar que cambios importantes se están presentando en la producción o en la tecnología de procesos que pueden afectar el área de marketing, tales como:

- ✓ Cambios tecnológicos
- ✓ Costos de investigación
- ✓ Oportunidades de nuevos mercados por nueva tecnología

**Evidencia potencial:**

- ✓ La empresa no está evaluando a corto ni mediano plazo realizar cambios tecnológicos.
- ✓ Los costos por cambios tecnológicos son excesivamente altos.
- ✓ No se evalúan los cambios en el mercado con respecto a los productos y los procesos, así como productos sustitutos que pueden reemplazar a los que utiliza la empresa en

sus productos.

- ✓ Al aplicar nueva tecnología y desarrollar nuevos productos no se tiene conocimiento sobre normas de seguridad y regulaciones para el consumo de productos

#### 5. Entorno político

##### **CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Evaluación de legislación local o internacional que puede afectar las tácticas y la estrategia de venta, tales como:

- ✓ Nuevas leyes reguladoras
- ✓ Tratados de libre comercio
- ✓ Grupos de presión que influyen

##### **Evidencia potencial:**

- ✓ La empresa no está evaluando la expansión de sus productos a través de tratados de libre comercio.
- ✓ La empresa no tiene información acerca de las áreas controladas por regulaciones gubernamentales como contaminación, calidad del producto, precios regulados.

#### 6. Entorno cultural

##### **CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Cambios en los estilos de vida y en los valores de los clientes y de la organización que pueden afectar las operaciones del marketing, tales como: Instituciones o fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de la sociedad.

**Evidencia potencial:**

- ✓ La empresa no realiza estudios para evaluar la actitud del público hacia los productos fabricados por la empresa y los cambios de estilos de vida, para poder ampliar su mercado o que pudieran afectarle.

INDICADOR	OBJETIVO/ <u>Que mide?</u>
Fuerzas cercanas que afectan a la empresa para atender a los clientes	Establecer la capacidad de adaptación de la empresa a factores que le afectan.

**FUENTES**

1. Mercado

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Evaluar cambios en los segmentos de mercado, a su tamaño, crecimientos, distribución geográfica y ganancias.

**Evidencia potencial:**

- ✓ La empresa no realiza estudios para evaluar su posición en el mercado con relación a sus competidores.
- ✓ La empresa no realiza evaluaciones para lograr internacionalizarse.

2. Clientes

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Identificación y modificación de los diferentes segmentos importantes del mercado ocupados por la empresa. También estudios sobre características especiales de los mercados de sus clientes como: mercados de consumo, industriales, revendedores, gobierno, internacionales.

**Evidencia potencial:**

- ✓ La empresa no realiza estudios sobre las características de sus clientes para cada uno de los productos, así como cuales tienen mayores demandas.
- ✓ No se realizan evaluaciones para conocer la opinión de los clientes sobre prestigio, calidad del producto, calidad del servicio y precios, y así realizar comparaciones con la competencia.

## 3. Competidores

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Principales competidores, sus estrategias, fortalezas y debilidades, tamaño y participación en el mercado. Perfil de capacidad de la competencia (directivo, financiero, técnico)

**Evidencia potencial:**

- ✓ La empresa no evalúa la competencia extranjera.

- ✓ No se realiza análisis posicional de la competencia para implementar nuevas estrategias de marketing competitivo.
- ✓ No se evalúan las estrategias que utiliza la competencia para aumentar sus ventas.
- ✓ No se evalúan las tendencias futuras como posibles fusiones de competidores.
- ✓ El plan estratégico no toma en cuenta aspectos como los actuales competidores, amenazas de nuevos competidos, lo que ofrecen productos sustitutos.

#### 4. Distribución

##### **CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Niveles de eficacia y potenciales de crecimiento de los diferentes canales para llevar los productos al consumidor.

##### **Evidencia potencial:**

- ✓ No se ha realizado una distribución efectiva de territorios porque los productos no están llegando a su destino o llegan con retraso.
- ✓ La fuerza de ventas no está supervisada adecuadamente lo que afecta la distribución adecuada del producto.
- ✓ La empresa no trabaja en forma eficaz con sus distribuidores, por lo que no se han creado relaciones satisfactorias con sus clientes.

#### 5. Proveedores

##### **CRITERIO (¿Como evaluar?)**

- ✓ Panorama para la disponibilidad de los materiales
- ✓ Tendencias que afectan a los proveedores.
- ✓ Perspectivas de disponibilidad de recursos productivos y cambios en condiciones de ventas que pudieran afectar las operaciones normales de la empresa.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No se evalúan los proveedores que utiliza la competencia ni los precios de la materia prima de la empresa comparados con los de la competencia.
- ✓ No se evalúan fuentes alternativas de abastecimiento.

6. Público

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Público que ofrece problemas u oportunidades

**Evidencia potencial:**

- ✓ No se realizan estudios de investigación para nuevos productos o mejorar los existentes, tampoco se evalúa las exigencias y necesidades de la población para expandir el mercado.

**ESTRATEGIA DE MARKETING**

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Análisis de la estrategia	Determinar si la estrategia de la compañía es congruente con el mercado

**FUENTES**

1. Planes estratégicos de corto y largo plazo

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

- ✓ Evaluación de Misión clara y comprensible.

- ✓ Verificación del Conocimiento e identificación de los empleados con la misión.
- ✓ Evaluación de objetivos específicos y medibles a lograr dentro de esfuerzos de la organización por alcanzar sus metas.
- ✓ Planes de acción como medios específicos para lograr los objetivos.
- ✓ Entrevistas técnicas con la administración de marketing y ventas para determinar las bases sobre las que se elaboró la estrategia.

**Evidencia potencial:**

- ✓ El plan estratégico de la empresa no está actualizado.
- ✓ El plan estratégico no es comunicado a todas las fuerzas de venta.

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Presupuesto	Determinar el alcance o cumplimiento de metas y objetivos

**FUENTES**

1.Desempeño real versus presupuesto

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

- ✓ Recursos presupuestados para los segmentos, productos, territorios, etc.
- ✓ Estado de resultados proyectados.
- ✓ Presupuesto total de promoción, publicidad, presupuestos de ventas y relación con otros presupuestos.
- ✓ Desviaciones favorables y desfavorables.
- ✓ Preparación y uso de planes anuales.
- ✓ Ventas reales contra presupuestadas.

- ✓ Utilidad real contra presupuestada.
- ✓ Cambios al presupuesto.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No se elaboran periódicamente informes sobre la ejecución presupuestaria.
- ✓ Los presupuestos no son preparados detalladamente para cada área de marketing.

**A. ORGANIZACIÓN DE VENTAS**

INDICADOR	OBJETIVO/ <i>Que mide?</i>
Estructura organizativa de marketing.	Determinar la coordinación de las actividades para servir a los clientes y el grado de adaptación de la empresa a los cambios.

**FUENTES**

1. Estructura de las actividades de marketing

**CRITERIO(¿Como evaluar?)**

- ✓ Organigrama.
- ✓ Plan general de organización (cambios efectuados), posiblemente debe modificarse la estructura presente.
- ✓ Evaluar la estructura de las actividades de marketing en términos funcionales, de productos, de mercado y de territorio.
- ✓ Evaluar objetivos específicos y medibles a lograr dentro de los esfuerzos de la organización por alcanzar sus metas.
- ✓ Evaluar planes de acción como medios específicos para lograr los objetivos.

- ✓ Verificar si las políticas de comercialización son acordes con la posición competitiva de la organización en el mercado.
- ✓ Relación existente con los planes de finanzas, producción y recursos humanos.
- ✓ Conocimiento de condiciones políticas y económicas que afectan a la organización y sus clientes.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No se han realizado evaluaciones para cambiar la estructura administrativa orientada a responder a las necesidades de mercado y establecer canales de comunicación eficientes.

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Eficiencia funcional	Identificar factores que afectan el desempeño personal.

**FUENTES**

1. Canales de comunicación entre área de ventas y marketing

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Medios que utilizan de comunicación, tiempo en transmitir la información, formularios o instrumentos que son utilizados para reportes entre departamentos, evaluación de la comunicación descendente y ascendente, canales de comunicación abierta con los gerentes de todas los departamentos, nivel de adaptación del área de marketing ante los objetivos corporativos cambiantes, utilización de la comunicación verbal dentro de cada departamento. Utilización de manuales de vendedores.

**Evidencia potencial:**

- ✓ La información que se transmite entre marketing y otras áreas no es oportuna.
- ✓ Los objetivos, metas y planes de organización no son transmitidos al equipo de ventas.

## 2. Personal capacitado

**CRITERIO/ Como evaluar ?**

Programas de capacitación: inicial, capacitación continua, capacitación en ventas. Evaluación de personal capacitado y seguimiento de resultados obtenidos, personal que participa en las capacitaciones, costo de capacitación.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Algunos empleados del área de servicio al cliente no conocen todos los productos y servicios que ofrece la empresa.
- ✓ La empresa no posee programas de capacitación continua a la fuerza de ventas.

## 3. Supervisión

## CRITERIO (¿Como evaluar?)

Sistema de control adecuado y si opera efectivamente, informes de cumplimiento de metas, visitas realizadas por el supervisor a los clientes individuales y en compañía del

vendedor.

**Evidencia potencial:**

- ✓ El supervisor no realiza visitas periódicas a los clientes para verificar el cumplimiento de metas del equipo de ventas y la atención que se les da a los clientes.
- ✓ No se verifica la exactitud de los informes que presentan los vendedores.

4. Motivación del personal

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Se puede medir el grado de satisfacción del personal no solo a través de la opinión de los jefes sino también de conversaciones con el personal mismo y de verificándolo acompañándolos en sus visitas. Incentivos económicos por ejemplo comisiones, bonos, beneficios adicionales, gastos de depreciación de vehículo, premios de cumplimiento de metas, incentivos no económicos tales como estabilidad laboral, reconocimiento por cumplimientos de meta, ambiente laboral, entrevistas con el personal.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No se han evaluado los incentivos económicos que proporciona la competencia a su fuerza de ventas.
- ✓ Existe insatisfacción de parte de la fuerza de ventas por las preferencias hacia algunos vendedores.

**5.Evaluación del desempeño personal****CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Establecimiento de metas y objetivos del empleado, sistemas para la evaluación del desempeño para medir el progreso de los planes estratégicos, establecimiento de estándares de desempeño, asignación de recursos para el cumplimiento de metas y objetivos, medición del desempeño contra los estándares, determinación de desviaciones de los estándares y acciones correctivas.

Algunos de los estándares cuantitativos que se pueden evaluar están los siguientes factores: Cuotas de ventas, razones de margen bruto o de utilidad, razón de gastos de venta, participación de mercado, rendimiento sobre activos administrados, razón frecuencia de las visitas, razón de visitas por pedido, visitas de venta por día.

Algunos de los estándares cualitativos que se pueden evaluar están los siguientes factores: Administración del territorio: Preparación de visitas de venta, establecimiento de rutas, utilización del tiempo; Inteligencia de marketing: Ideas de nuevos productos, actividades competitivas, preferencias de los nuevos clientes; Seguimiento: Utilización de folletos promocionales y correspondencia con las cuentas actuales y potenciales; Relaciones con los clientes; Preparación de informes y presentaciones oportunas.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Existen evaluaciones favorables y desfavorables sin estar justificadas.
- ✓ No se realizan informes de productividad de la fuerza de ventas.
- ✓ No se asignan cuotas de ventas para medir el desempeño de cada vendedor.

**B. SISTEMAS DE MARKETING**

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Sistemas de información	Determinar la eficiencia de la información en el plan estratégico.

**FUENTES**

1. Información exacta y oportuna

**CRITERIO(¿Como evaluar?)**

Preparación de informes mensuales, estimaciones de ventas reales con las estimadas en forma periódica con el objeto de analizar y explicar variaciones.

Obtener copias de los informes para determinar:

- ✓ Quién utiliza la información.
- ✓ Si la información está duplicada en otros informes.
- ✓ Determinar la oportunidad de los informes.
- ✓ Si están explicadas adecuadamente las variaciones entre lo real y lo estimado.
- ✓ Si los receptores de los informes están satisfechos con su contenido.
- ✓ Costos de obtener, procesar, almacenar y entregar

información.

**Evidencia potencial:**

- ✓ La información que generan otros departamentos no es utilizada por el área de marketing.
- ✓ No se consolida la información de todos los departamentos ni es comunicada a cada gerente.
- ✓ La preparación de informes no es oportuna.

2. Fuentes de información interna y externa

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Utilización de la información presentada por el departamento de contabilidad y otras áreas relacionadas.

Utilización de fuentes externas tales como: Publicaciones emitidas por instituciones gubernamentales, directorios emitidos por asociaciones comerciales, industriales y de servicio, entrevistas a clientes.

**Evidencia potencial:**

- ✓ La empresa utiliza poca fuente de información externa para la realización de estudios y generar reportes.

3. Investigación de mercados eficazmente

**CRITERIO(¿Como evaluar?)**

Estudios de mercado:

- ✓ Lanzamiento de nuevos productos o líneas.
- ✓ Conocimiento del valor de mercado en un producto.

- ✓ Conocimiento del nivel de precios para los productos actuales o nuevos.
- ✓ Establecimiento de la localización de nuevos centros de distribución.
- ✓ Establecimiento de la localización geográfica de zonas de mayor penetración de productos en un mercado determinado.
- ✓ Conocimiento de los hábitos de compra de los consumidores así como sus preferencias y gustos.
- ✓ Conocimiento de la imagen de un producto, marca, estilo, presentación entre los consumidores.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No existen criterios definidos para la realización de estudios de mercado.
- ✓ Los estudios de mercado son incompletos y desactualizados.

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Desarrollo de nuevos productos	Evaluación del Éxito de los nuevos productos

**FUENTES**

**1. Procedimientos para el desarrollo de nuevos productos.**

**CRITERIO/ Como evaluar ?**

- ✓ Éxito obtenido con los nuevos productos
- ✓ Utilización de mercado de prueba
- ✓ Evaluación del ciclo de vida de los productos

- ✓ Costos de investigación y desarrollo

**Evidencia potencial:**

- ✓ No se han realizado estudios para evaluar el lanzamiento de nuevos productos o mejorar los ya existentes.
- ✓ No se realiza evaluación de la edad de los productos, por lo que no se controla su vigencia ni la etapa en que se encuentran.

**2. Proceso de desarrollo eficaz de nuevos productos****CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Se debe de evaluar aspectos como: Descripción del producto a introducir, participación estimada de mercado, lista de competidores, proyección a mediano plazo de pérdidas y ganancias, precios de venta, publicidad de prueba, ubicación de los mercados de prueba, tabla de tiempos para el lanzamiento de productos a nivel nacional, costo de introducción de productos gratuitos, descripción de las distintas propuestas para el envase y el punto de equilibrio.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No se han establecido procedimientos escritos con el fin de verificar el cumplimiento de los requisitos especificados para los nuevos productos.
- ✓ No se han realizado las planificaciones para el lanzamiento de nuevos productos.
- ✓ No se preparan reportes mensuales para evaluar los resultados de los nuevos productos.

**C. FUNCION DE MARKETING**

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Factores para la función de marketing	Evaluación de la maximización de la rentabilidad.

**FUENTES**

1.Producto

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Ciclo de vida de los principales productos, rentabilidad por producto, estudio de la gama de los productos, razonabilidad de la línea del producto, control de productos, evaluación de productos que deben dárseles de baja o modificarlos, objetivos de la línea de productos de la empresa; desarrollo porcentual de las ventas de cada producto por ejemplo, en relación al año anterior.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Existencia de productos los cuales no tienen éxito en el mercado debido a que no existe una técnica de reemplazo o no se utiliza promoción.
- ✓ No se realiza estudios para determinar los productos que generan mayor o menor rentabilidad.

## 2.Precio

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Objetivos del precio, políticas, estrategias y procedimientos adecuados a los mercados que se dirigen, percepción de los clientes sobre los precios con relación al valor que ofrecen los productos, lista de precios de los últimos períodos, cuadro comparativo de las ventas anuales con relación a los cambios de precios.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No realizan estudios a los clientes para conocer la percepción que tienen sobre el producto y los precios.
- ✓ Ventas efectuadas no respetando la lista de precios establecida.
- ✓ No se realizan informes para comparar los precios de los productos de los competidores.

## 3.Distribución

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Evaluación del mercado donde el producto ha sido distribuido, eficiencia de los canales de distribución, estudios de la rentabilidad de cada uno de los canales. Número de puntos de ventas que posee la empresa.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Existen clientes que solicitan el producto a los cuales no se les ha dado abastecimiento esto es debido a que no se cubren algunas de las zonas de demanda del producto de forma eficiente.
- ✓ Existen faltantes de productos al momento de efectuar la carga al equipo de reparto encargado de la distribución.
- ✓ Existe un desequilibrio entre los diferentes canales de distribución los cuales ocasionan costos excesivos en relación a su productividad.

4. Promoción

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Verificar que los gastos de promoción son los adecuados en concordancia con los boletines de promoción, revisar el sistema de control interno de gastos para asegurarse de que se cumplan las especificaciones de las promociones y su oportunidad y de que el rendimiento está documentado y es adecuado. Registros de control de entrega de promociones a

clientes.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Costos demasiados elevados en comparación con los resultados obtenidos.
- ✓ No se respetan las políticas de promoción establecidas por la empresa.
- ✓ Robo por parte de los vendedores al no entregar las promociones establecidas debido al desconocimiento de los clientes a estas promociones.
- ✓ No se lleva control adecuado para los productos para promociones como autorizaciones para entradas y salidas de los inventarios.
- ✓ La selección de los medios de publicidad no se ha elegido en base a las preferencias y los mas usados por los consumidores
- ✓ No se hace mediciones sobre la eficiencia de la publicidad en función del grado en que se estime que ha provocado decisiones de compra por parte de los consumidores.

5. Cliente

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Existencia de un registro de cada cliente, análisis ABC de clientes para determinar la rentabilidad de cada categoría de cliente, análisis de la fidelidad de la clientela

examinando el número de clientes perdidos, número de clientes que dejaron la empresa durante un tiempo pero luego volvieron, número de clientes nuevos que no hallan efectuado pedidos, número de clientes ganados, etc., plazo de respuesta de cumplimiento de pedidos a los clientes.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Los plazos de atención y entrega a los clientes son tardíos por lo que se desaprovechan las oportunidades de ventas, sin que se tomen medidas para mejorar la eficiencia en entrega.
- ✓ No se toman medidas para conocer las disminuciones en los pedidos de clientes importantes.

**AREA: FINANCIERA**

**ORGANIZACION DEL AREA**

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Metas y objetivos financieros	Medición del Desempeño

**FUENTES**

1. Rentabilidad

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

La rentabilidad puede medirse en relación con las ventas (rendimiento sobre ventas), con los activos (rendimiento sobre activos), es decir, utilidades antes de intereses e impuestos o con su base de capital (rendimiento sobre capital), es decir, evaluado a su ingreso neto.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Las ventas hayan disminuido significativamente con relación al último año.
- ✓ Inadecuada estrategia a largo plazo de reestructuración.
- ✓ Capital financiero insuficiente para sustentar un incremento en la actividad de los negocios.
- ✓ Bajos rendimientos sobre activos.

## 2. Valor comercial de las acciones

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Considerar la buena reputación por la calidad y confiabilidad de los productos de una empresa, ello no aparecerá como activo en el balance general. De manera análoga si una empresa forma una base de conocimientos tras una larga investigación y gracias a la inversión destinada al desarrollo o por la capacitación que imparte a sus empleados, tampoco esto aparecerá como activo, aquí se ve implícito el valor comercial de las acciones debido a la confianza y credibilidad que ofrece la compañía.

**Evidencia potencial:**

- ✓ La empresa está enfrentando una demanda judicial o existen factores que afectan su credibilidad en el mercado, dicha situación influye en el valor comercial de las acciones.
- ✓ La empresa no posee personal suficientemente capacitado, esta situación ocasiona falta de credibilidad y confianza en los bienes y servicios que la empresa otorga a sus clientes.
- ✓ El software de la empresa refleja una baja significativa en el valor de mercado debido al avance de la tecnología.

**3.Capital de trabajo****CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Fuentes de flujo de caja de capital de trabajo:

- ✓ Facturación progresiva.
- ✓ Esfuerzos incrementados para recuperar cuentas por cobrar
- ✓ Descuentos por cobranzas anticipadas.
- ✓ Ventas de cuentas a cobrar.
- ✓ Conversión de las cuentas a cobrar en valores.
- ✓ Reducción de los niveles de inventarios: Disminución de la línea de productos, método de control justo a tiempo.

- ✓ Obtención de términos más favorables de los proveedores, tales como mayores plazos de pago.
- ✓ Aumento de la obtención de fondos de partes relacionadas.
- ✓ Saldos deudores en cuentas a pagar.
- ✓ Ciclo de las cuentas a pagar limitado.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Mala administración del capital de trabajo, es decir que no se ha minimizado la inversión en activos que no producen utilidades, como las cuentas por cobrar y los inventarios.
- ✓ Políticas y procedimientos inadecuadas debido a que no reducen o abrevian el intervalo entre el momento de vender un producto y el momento de cobrarlo en efectivo a los clientes.
- ✓ Existe una gran necesidad de capital de trabajo, es decir la empresa no ha logrado ampliar el tiempo transcurrido entre la adquisición de los insumos y su pago en efectivo.
- ✓ Capital de trabajo o líneas de créditos insuficientes para permitir que los negocios operen al nivel de capacidad necesaria para producir utilidades.
- ✓ Aumento acelerado de requerimiento de capital de trabajo.

✓ Insuficiencia de los recursos financieros para cumplir con los requerimientos operativos actuales en el plazo próximo.

4. Conocimiento e identificación de los empleados con las metas y objetivos financieros

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Existen diversas formas de evaluar el grado de conocimiento de las metas y objetivos por parte de los empleados a continuación tales como:

- ✓ Énfasis en la realización de las actividades de mayor prioridad y que los altos ejecutivos financieros solicitaran para la toma de decisiones.
- ✓ Grado apropiado de economía de esfuerzos realizados, es decir la manera más viable de lograr el objetivo financiero.
- ✓ Falta de redundancia de duplicaciones de actividades.
- ✓ Empleados realizando un número apropiado de actividades, adecuada distribución del trabajo.
- ✓ Nivel y sofisticación del empleado en comparación de la complejidad de la tarea.
- ✓ Aparente satisfacción de trabajo entre el personal financiero y contable (baja rotación y buena moral).

- ✓ Calidad y efectividad del personal financiero y contable de acuerdo a la percepción de otras personas dentro de la compañía.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Resultados no esperados debido al desconocimiento de los empleados de las metas y objetivos financieros, como por ejemplo: reportes financieros con faltas de información específica.
- ✓ Trabajo complejo desarrollado por personal con falta de capacitación.
- ✓ Excesivas duplicaciones de trabajo debido a su mala elaboración.
- ✓ Falta de entrenamiento extensivo para realizar el trabajo en una variedad de ambientes complejos, de manera que fortalezca el grado de conocimiento de las metas y objetivos propuestos.
- ✓ Sugerencias de los empleados para mejorar las operaciones, las cuales no son consideradas por la gerencia general.
- ✓ No se identifican los factores históricos que limitan una solución o los consensos necesarios para avanzar.
- ✓ Falta de lealtad hacia la empresa por parte de los empleados, al no conocer específicamente las metas y los objetivos y por lo tanto no contribuyen al logro de éstos.
- ✓ No existe creatividad por parte de los empleados para desarrollar observaciones significativas.

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Estructura y organización	Evaluación de niveles de autoridad y responsabilidad

#### FUENTES

#### 1.Organigrama

#### CRITERIO (¿Como evaluar?)

Considerar el grado de comunicación simplificada, determinar la apropiada relación administrativa (trabajadores a gerentes, niveles de gerencia), nivel de responsabilidades claras y definidas.

#### Evidencia potencial:

- ✓ Los empleados dependen jerárquicamente y funcionalmente de más de un jefe.
- ✓ Existe la necesidad de una reestructura organizativa debido a que no hay una comunicación simplificada entre las diferentes áreas y a niveles superiores.
- ✓ Las relaciones profesionales no son efectivas debido a que la comunicación no es adecuada.
- ✓ Excelentes observaciones de mejoramiento por parte de los empleados, las cuales no son comunicadas de manera efectiva al jefe inmediato para que éste las evalúe y las transmita a niveles superiores.

#### 2.Estructura organizativa de las funciones contables y financieras.

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

Evaluar los manuales de procedimientos y descripción de puestos con relación al organigrama, considerar la competencia y efectividad de los individuos en las posiciones claves, la capacidad de liderazgo y la filosofía de la gerencia, relaciones interpersonales entre los altos funcionarios, capacidad de tomar decisiones, previsión en la estructura organizativa de las principales funciones financieras, incluyendo las herramientas de programación, presupuestación, control de tesorería.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Los manuales de procedimientos y descripción de puestos no están en concordancia con el organigrama.
- ✓ Deficiencia en el liderazgo al momento de especificar las tareas a realizar.
- ✓ No existe capacidad para tomar decisiones acertadas.
- ✓ No existen políticas y procedimientos claramente **definidos**.

**3. Interrelación de las áreas contables y financieras con las demás áreas de la empresa.****CRITERIO (¿Como evaluar?)**

- ✓ Claridad en las responsabilidades con las demás áreas de la empresa: Generación de información, actuación sobre la información, informes por unidad de negocio a la casa matriz (si es el caso).
- ✓ Sustentos de objetivos de negocio a corto y a largo

plazo.

- ✓ Uso de informes de excepción para destacar problemas y temas y ahorrar tiempo a la gerencia.
- ✓ Efectividad de la presentación (utilización de gráficos).
- ✓ Procesos de evaluación de la gerencia para asegurar que los sistemas continúan cumpliendo con las necesidades de la empresa.
- ✓ Asignación de personal de posiciones claves a un nivel apropiado y con individuos de calificaciones apropiadas.
- ✓ Calidad y efectividad del personal de sistemas de información de acuerdo a la percepción de los usuarios de los sistemas de información.
- ✓ Velocidad de acción en respuesta de debilidades identificadas.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No existe una clara definición en las responsabilidades, es decir que hay empleados que desconocen la relación con otros departamentos de la empresa.
- ✓ No hay una evaluación de la gerencia acerca de los canales de comunicación.
- ✓ Existe negligencia por parte de la gerencia acerca de superar o dar seguimiento a las debilidades encontradas en la empresa.

- ✓ No existe satisfacción de trabajo entre el personal financiero y contable.
- ✓ No existe calidad y efectividad de comunicación entre el personal financiero y contable con las demás áreas de la empresa de acuerdo a la percepción de otras personas dentro de la compañía.

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Cumplimiento de normativa	Adecuada aplicación de políticas contables y financieras

#### FUENTES

##### 1.Sistema contable

#### CRITERIO (¿Como evaluar?)

- ✓ Determinación de la existencia de políticas contables y evaluar si éstas son de acuerdo a Normas Internacionales de Contabilidad; evaluar si son claras y precisas, considerar grado de conocimiento de las políticas por parte de los empleados del área, frecuencia en con que se violan las políticas.
- ✓ Catálogo de acuerdo a NIC.
- ✓ Cuentas contables adecuadas a las operaciones.
- ✓ Cumplimiento del manual de aplicación.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Las cuentas contables no son adecuadas a las operaciones de la empresa.
- ✓ El catálogo de cuentas no está diseñado de acuerdo a NIC.
- ✓ El catálogo de cuentas no es aplicado correctamente por los empleados de la empresa.

**PLANEAMIENTO Y CONTROL**

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Presupuesto	Organización, planificación, coordinación y control de las diferentes actividades del Departamento de finanzas en función de los presupuestos.

**FUENTES**

1. Presupuesto como instrumento de control

**CRITERIO (¿Como evaluar?)**

- ✓ Evaluación que los presupuestos estén adecuadamente coordinados con relación a los cambios y las estimaciones.
- ✓ Bases y metodología utilizada para los presupuestos financieros.
- ✓ Interrelación de los presupuestos por áreas para el diseño del Balance General Proyectado.
- ✓ Utilización de Gráficos para el control de presupuestos

como el gráfico de Gantt.

- ✓ Comparación de cifras reales con las presupuestadas en períodos frecuentes
- ✓ Comparar estados financieros proformas con los estados financieros reales para definir desviaciones y realizar correcciones.
- ✓ Verificación de la eficacia de las acciones correctivas y razonabilidad de las explicaciones de las variaciones del presupuesto.
- ✓ Comparación de la información histórica con lo presupuestos previos.
- ✓ Comparación de los presupuestos con las normas de la empresa.
- ✓ Identificación de los componentes fijos y variables del presupuesto.
- ✓ Razonabilidad de los gastos variables del presupuesto con relación a los niveles de ingresos.
- ✓ Razonabilidad de los presupuestos con relación a los acuerdos nuevos y existentes de deuda (consideración de potenciales violaciones de los acuerdos o contratos).
- ✓ Flexibilidad suficiente para incorporar cambios en los presupuestos.

- ✓ Responsabilidad por los resultados del presupuesto asignada a quienes tienen la autoridad y la capacidad para actuar.

**Evidencia potencial:**

- ✓ Los presupuestos no se elaboran de acuerdo a las normas y políticas de la empresa.
- ✓ Las variaciones de los presupuestos con relación a las cifras reales no son analizadas ni evaluadas por los responsables.
- ✓ Excesivos gastos no contemplados en el presupuesto.
- ✓ Algunas áreas desconocen su presupuesto asignado para el año en curso.
- ✓ El equipo de alta dirección no establece objetivos estratégicos, por ejemplo: aumentar la participación de mercado.
- ✓ Los gerentes de línea no diseñan planes de acción que respalden los objetivos estratégicos.
- ✓ No se concluye el plan definitivo y los presupuestos de toda la empresa.
- ✓ No se hacen revisiones al plan estratégico y a los presupuestos divisionales, partiendo de ello de la retroalimentación dada por los gerentes de división, solo las necesidades de recursos (dinero y personal).
- ✓ No se toman decisiones correctas acerca de los recursos de financiamiento externo que deben buscarse.
- ✓ La compañía no determina el nivel de financiamiento

externo requerido.

- ✓ No se revisan los planes tácticos y los presupuestos con los gerentes divisionales; ni se asignan prioridades a las actividades planeadas.

INDICADOR	OBJETIVO/ Que mide?
Sistematización financiera y contable.	Eficiencia del Sistema

#### **FUENTES**

1. Software contable y actividades de monitoreo

#### **CRITERIO (¿Cómo evaluar?)**

- ✓ Principales archivos y registros magnéticos de la información.
- ✓ Acceso restringido al sistema para ingresos y modificaciones.
- ✓ Registros en libros de manera que cada transacción ingresada puede ser identificada y referenciada a un documento fuente soporte del registro.
- ✓ Calidad de la información generada por el sistema.
- ✓ Calidad aparente del procesamiento, incluyendo cualquier falla de la información.
- ✓ Tipo de software utilizado.
- ✓ Historial de errores en el procesamiento del sistema.

**Evidencia potencial:**

- ✓ No existen procedimientos de respaldo para la información.
- ✓ Se determinó que no existen claves de acceso para el manejo de los software.
- ✓ El software utilizado no está actualizado de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- ✓ No existen planes de contingencia para la caída del sistema.
- ✓ No existen manuales del área de sistemas.
- ✓ Los informes que genera el sistema no cumplen con las exigencias contables establecidas.

### **III. EL INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTION**

#### **A. PREPARACION DEL INFORME**

La naturaleza del Informe emitido por el auditor depende de las necesidades de la Dirección de la empresa que encarga la auditoría. En general, el informe incluirá una descripción del trabajo realizado, seleccionará aquellas áreas susceptibles de mejorar y si explícitamente así se ha solicitado, realizará recomendaciones específicas. Deberá proporcionar una base lógica para las conclusiones y recomendaciones y estará dirigido a la persona o personas que dispusieron la realización de la auditoría. Aquí se incluirá al Director, al Consejo de Administración e incluso a una tercera persona. Normalmente el Informe se entrega únicamente a su destinatario aunque no hay razón para que éste no lo distribuya de forma más extensa.

El informe de Auditoría de Gestión deberá discutirse a fondo con los directivos que solicitaron la auditoría. Tal discusión se lleva a cabo mediante una entrevista con los directivos implicados, que ayudará a asegurar la exactitud de los hechos y facilitará la aceptación del informe por aquellos que se verán afectados. En él puede incluirse una sección con las alegaciones que la Dirección haga al informe o bien éstas pueden figurar en un Informe distinto.

Algunos llevan incluso fotografías destinadas a ilustrar lo que puede ser descrito como una situación crítica.

#### **B. CONTENIDO DEL INFORME**

El contenido de un Informe de Auditoría variará según la naturaleza de la empresa y de los tipos de problemas descubiertos. En general, debería contener los siguientes elementos:

- a) Objetivo y alcance de la auditoría.
- b) Procedimientos generales utilizados por el auditor.
- c) Descubrimientos concretos.
- d) Recomendaciones, si procede.

Además, el Informe puede contener, especialmente si es largo, un resumen global confeccionado por el auditor. Puede asimismo incluir comentarios de la Dirección realizados durante la entrevista. La parte del informe que trata de los objetivos y alcance es fundamental, ya que la mayoría de las auditorías están diseñadas para cubrir solamente ciertas actividades de la empresa. Por esta razón, un breve resumen de los objetivos y alcance es un útil recordatorio para los destinatarios del informe.

La sección de procedimiento utilizados es particularmente importante porque difiere mucho de una auditoría a otra. Una descripción general de los procedimientos usados es suficiente. Deberán mencionarse cualquier limitación impuesta por el área auditada.

También deberá incluir la base lógica para la selección de dichos procedimientos así como la descripción de los criterios de valoración del auditor.

Generalmente el Informe contiene una advertencia especificando que los descubrimientos se refieren a las operaciones de la empresa en un determinado período. Muchos auditores concluyen esta sección de procedimientos con la observación de que el propósito de una auditoría de gestión consiste en encontrar problemas y áreas que deben mejorarse, más que los puntos fuertes de la organización.

Las secciones del Informe que tratan de los descubrimientos y recomendaciones del auditor no están demasiado estandarizadas por lo que ha éste respecto un informe diferirá sensiblemente de otro; aunque básicamente se presentarán de la forma lo más comprensible posible.

En los casos en que el efectuar recomendaciones no está incluido en las responsabilidades del auditor, el informe será la relación de áreas deficientes sin sugerencias para su mejora. Es más conveniente, sin embargo, que en el Informe se haga una lista de recomendaciones, algunas de las cuales simplemente pueden sugerir la necesidad de estudios adicionales de un determinado problema.

Haciendo un resumen de los elementos de un Informe típico de auditoría, todos los informes deberían tener las características

siguientes:

- Explicará claramente el alcance y objetivo de la auditoría.
- Será tan conciso como sea posible y al mismo tiempo lo suficientemente claro y completo para ser entendido.
- Presentará fielmente, totalmente y con imparcialidad los asuntos basados en hechos reales.
- Explicará los descubrimientos y conclusiones de forma objetiva y en un lenguaje tan claro y sencillo como lo permita el tema.
- Incluirá únicamente la información objetiva, los descubrimientos y las conclusiones que estén respaldadas en los documentos de trabajo para la suficiente evidencia para probar o demostrar, cuando así sea requerido, la base de los asuntos que se informan.
- Incluirá, cuando sea aplicable, las recomendaciones del auditor acerca de acciones que originen mejoras en las áreas problemáticas, así como información acerca de las causas fundamentales de los problemas.
- Pondrá énfasis en las mejoras a realizar evitándose una crítica del pasado.

**C. EJEMPLO DE INFORME DE AUDITORÍA DE GESTION**

A la Gerencia General:

<b>INFORME DE AUDITORÍA DE GESTION</b>
No. De Auditoría: XX/2002
Fecha Auditoría: xx-2002
<b>OBJETIVO</b>
<p>Los objetivos generales de la auditoría son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar, documentar e informar sobre el estado de las operaciones actuales de la planta.</li> <li>• Identificar las áreas que requieran atención.</li> <li>• Hacer recomendaciones para mejora o medidas correctoras</li> </ul> <p>La auditoría abarcó inicialmente las 12 siguientes áreas funcionales de la planta: Contabilidad, CPD, energía, correspondencia, marketing, nóminas, personal, producción, compras, control de calidad, recepción y la oficina de tesorería. Nuestras valoraciones incluyeron las condiciones de explotación de las distintas unidades. Basándonos en nuestro estudio preliminar seleccionamos el departamento de producción como el necesitado de un estudio más profundo.</p>
<b>ALCANCE</b>
El departamento de producción
<b>DOCUMENTACIÓN APLICABLE</b>
<p>Manual General de la Empresa</p> <p>Procedimientos Internos del Departamento de producción</p> <p>Resultados de Evaluación de puestos</p> <p>Diagramas de flujo</p>

<b>AUDITADO</b>	<b>AUDITOR</b>
Responsable: Gerente de producción	Responsable: Lic. M. Tejero, Lic.
Personas contactadas:	López
Sr. Domínguez, Sr. Gómez Chávez	Audidores: M. Tejero, J. Vilar.

<b>EVALUACIÓN GLOBAL</b>
Las recomendaciones contenidas en este informe representan a nuestro juicio la forma más viable para mejorar el funcionamiento del área. Sin embargo, y para someterlos a su consideración hemos incluido asimismo todos nuestros descubrimientos significativos. Debe advertirse que las recomendaciones varían en relación con su dificultad de realización, urgencia, visión de las ventajas, pacto, así como las inversiones en instalaciones, equipo y en personal que requieren. Al decidir su línea de conducta debería sopesar todas estas diferencias.

<b>RESUMEN DE OBSERVACIONES Y DISCREPANCIAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La productividad de la mano de obra es deficiente.</li> <li>2. Costos de mantenimiento de maquinaria y equipo superiores a lo presupuestado.</li> <li>3. Capacidad instalada de las instalaciones está subutilizada.</li> <li>4. El diseño del flujo del proceso de producción no está adecuado a las necesidades del área.</li> </ol>

<b>I- DISCREPANCIAS ESPECIFICAS</b>	
<b>NORMATIVA APLICABLE:</b>	<b>CATEGORÍA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual general de la empresa</li> <li>• Procedimientos Internos del Departamento de producción</li> <li>• Normas de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones y equipos <input type="checkbox"/></li> <li>• Documentación <input type="checkbox"/></li> <li>• Procedimientos <input type="checkbox"/></li> <li>• No existencia <input type="checkbox"/></li> <li>• No adecuación <input type="checkbox"/></li> <li>• No ejecución <input type="checkbox"/></li> </ul>

<b>1. La productividad de la mano de obra es deficiente.</b>	
Auditor: M. Tejero Firma: Fecha: 10.06.02	Enterado Auditado: Sr. Gómez Firma:

<b>II. ACCION CORRECTIVA /RECOMENDACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el proceso de reclutamiento y selección de acuerdo para la contratación de nuevos empleados de acuerdo a los perfiles de puesto e implementar programas de orientación y capacitación.</li> <li>• Supervisión constante, elaboración de reportes y mediciones.</li> <li>• Motivar al personal evaluando las prestaciones sociales actuales.</li> </ul>	
Responsable Auditoría:	Responsable Acción:
Firma:                      Fecha:	Firma:                      Fecha:

<b>III. COMPROBACIÓN CIERRE</b>	
Responsable Acción:	
Firma:	
Fecha:	

El mismo modelo se utilizará para describir las otras tres discrepancias mencionadas en la sección RESUMEN DE OBSERVACIONES Y DISCREPANCIAS.

En el Anexo No. 5 se presenta un cuadro comparativo entre un informe de Estados Financieros y un Informe de Auditoría de Gestión.

## CAPITULO IV

### 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 aplicación de la auditoría de gestión en las empresas contribuye a mejorar la capacidad de ésta para hacer frente con éxito a los cambios evaluando la eficiencia, eficacia y economía de sus recursos.
- 2) La auditoría de gestión es una herramienta valiosa para ayudar a la gerencia en la toma de decisiones, sin embargo ésta no se realiza con frecuencia por los auditores debido a deficiencias que demuestran en la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría.
- 3) La evaluación del desempeño es un aspecto que es examinado por la auditoría de gestión lo cual es importante para la dirección de la empresa pero la frecuencia en que los auditores la realizan es mínima por lo que están desaprovechando oportunidades para ampliar sus servicios y darle un mayor valor agregado a su trabajo y a la empresa.
- 4) En auditoría de gestión al igual que en la Auditoría de Estados Financieros, el trabajo del Auditor queda evidenciado en una serie de papeles que constituyen en principio la prueba material del trabajo realizado, así como la profundidad de las pruebas y de la suficiencia de los elementos en que se apoya la opinión.
- 5) Los procedimientos y técnicas de auditoría aplicados en forma adecuada facilitan el trabajo del auditor en una auditoría de gestión, pero la mayoría de auditores reconocen que los que utilizan no son los más adecuados, dificultando de esta manera la obtención de la evidencia técnica para soportar su opinión.

- 6) Los indicadores de gestión son herramientas muy útiles para medir el desempeño y los auditores de gestión deben utilizarlos como procedimientos de verificación en el trabajo que realiza para obtener la suficiente evidencia técnica.
- 7) La finalidad del informe es de brindar los resultados y recomendaciones de la auditoría realizada, pero se comprobó que la mayoría de auditores estructura el informe de manera similar al de una auditoría financiera, pudiendo éste elaborarse de acuerdo a la naturaleza de la empresa y los resultados obtenidos e incluyendo ejemplos como fotografías, cuadros, gráficas y esquemas para la mejor comprensión de quienes solicitaron la auditoría.
- 8) El presente documento proporcionará al profesional en contaduría pública las herramientas necesarias para ampliar sus conocimientos y servicios en una auditoría de gestión.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

Como resultado de la investigación y con el propósito de contribuir con el profesional en contaduría pública en el desempeño de su trabajo y en el enriquecimiento de sus conocimientos para la implementación de la auditoría de gestión dentro de la empresa, se presentan las siguientes recomendaciones:

- 1) Las empresas deben adoptar el desarrollo de una auditoría de gestión con mayor frecuencia ya sea que ésta sea solicitada por la Dirección o que el auditor ofrezca sus servicios.

- 2) El auditor externo e interno debe ampliar sus conocimientos sobre auditorías de gestión, para diversificar su campo de trabajo, brindando a las empresas el servicio de auditoría de gestión, contribuyendo así a la evaluación integral de la empresa.
- 3) El auditor debe investigar y actualizarse en los nuevos enfoques de la auditoría para que ayude a la dirección de las empresas a afrontar con éxito los cambios en su entorno.
- 4) El auditor debe organizar sus papeles de trabajo de manera similar a una auditoría financiera a los cuales incorpore técnicas y procedimientos adecuados a esta auditoría como los presentados en esta investigación.
- 5) Para que las técnicas y procedimientos de auditoría sean los adecuados, el auditor debe realizar un examen exhaustivo en la etapa preliminar, auxiliándose de herramientas como tecnología y técnicas de administración que le permitan obtener la suficiente información en las áreas a evaluar, y así presentar resultados confiables a la Dirección.
- 6) La presentación de los resultados a través del informe debe ser comprensible para los usuarios, por lo que en este trabajo se presenta un modelo de informe de auditoría de gestión que ha sido estructurado considerando la información de la investigación

bibliográfica y de campo actualizada, y que el auditor puede utilizar.

- 7) Que los responsables de las empresas adopten y den seguimiento a las recomendaciones emitidas en el informe presentado por el auditor.
- 8) Los auditores deben estar constantemente investigando para mantener el ritmo de crecimiento de conocimientos generales de la profesión ya sea específicamente el área de auditoría, como también otras áreas relacionadas para que pueda ser un apoyo a la dirección de la empresa en la toma de decisiones.
- 9) Que el profesional utilice esta investigación como una útil herramienta en el desarrollo de una auditoría de gestión en la obtención técnica de evidencia comprobatoria y poder emitir un informe confiable.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS:

Arens Alvin A. / James K. Loebbecke. Auditoría un Enfoque Integral, 15 Prentice Hall Hispanoamérica, S.A, México, 1996, 6a. Edición.

Anderson, Rolph E., Joseph E. Hair Jr., Alan J. Bush. Administración de Ventas, Mc Graw-Hill, México, 1997, 2da. Edición.

Bonilla, Gildalberto. Estadística II, 1995, Métodos Prácticos de Interferencia Estadística ,Tercera Edición UCA Editores.

Chase, Richard B., Nicholas J. Aquilano, F. Robert Jacobs. Administración de Producción y Operaciones, Mc Graw-Hill, Colombia, 2000, 8ª. Edición.

Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación, Mc Graw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 1991, 1ra. Edición

Philip Kotler, Gary Armstrong. Marketing, Pearson Educación, México, 2001, 8ª. Edición.

Robbin, Stephen. Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México, 1999, 8ª. Edición.

Vilar Barrio, José Francisco. La Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundación Confemetal, Madrid.

### **NORMATIVA TÉCNICA:**

COMITÉ INTERNACIONAL DE PRACTICAS DE AUDITORÍA (IAPC) “NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA (NIA)”, Traducido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Mayo 1995. 484 páginas.

INSTITUTO AMERICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C., Declaraciones Sobre Normas de Auditoría N° 31 “Evidencia Comprobatoria”, traducido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Agosto de 1980. 12 páginas.

INSTITUTO AMERICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C., Declaraciones Sobre Normas de Auditoría N° 41 “Papeles de Trabajo”, traducido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Abril 1982. 5 páginas.

### **TRABAJOS DE GRADUACIÓN:**

Ayala, Ricardo Benjamín y..., “La Auditoría de Gestión como una herramienta competitiva para las empresas comerciales del área Metropolitana de San Salvador”, Trabajo de Graduación UES, 1999.

Fernández Jiménez, Elmer Alexander, “Manual de Auditoría de Calidad en Base a Normas Internacionales ISO 10,000 Enfocado a las empresas Comerciales Importadoras de El Salvador”, Trabajo de Graduación UES, Septiembre 2000.

Martínez Díaz, Edgar Daniel y..., “Guía para el desarrollo de la Auditoría de Gestión en el área Financiera”, Trabajo de Graduación UES, Junio 1999.

**INTERNET:**

[www.monografias.com](http://www.monografias.com). "Un estudio de evidencia en auditoría interna". Consultada 08-07-01

[www.respondanet.com.doc](http://www.respondanet.com.doc). "Manual de Procedimientos de auditoría de gestión de empresas y sociedades del Estado". Consulta 01-07-01

[www.universidadabierta.edu.mx](http://www.universidadabierta.edu.mx). "La auditoría administrativa (segunda parte). Consulta 01-07-01

[www.econolink.com.ar](http://www.econolink.com.ar). "Beneficios de la auditoría de gestión". Consultada 01-07-01

**SEPARATA:**

Central de Apuntes de la Facultad de Ciencias Económicas. Elementos de Muestreo, 1996.

ANEXOS

ANEXO No.1

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

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PROFESIONAL DE LA CONTADURÍA PÚBLICA

Es grato dirigirnos a usted deseándole éxito en todas sus actividades.  
El presente cuestionario está siendo realizado con el objeto de obtener información para desarrollar nuestro trabajo de graduación. De antemano agradecemos su valiosa colaboración.

DESARROLLO

Profesional Empleado

Profesional en la Práctica Pública (Independiente)

Inscrito en el Registro Profesional en el CVC PA?  SI  NO

GENERALIDADES DE LA AUDITORIA DE GESTION

1) ¿Tiene conocimiento de la Auditoría de Gestión?

a) SI  b) NO

2) ¿Ha realizado usted Auditorías No Financieras examinando alguna(s) de las siguientes áreas?

a) Administrativa	_____	g) Control de Calidad	_____
b) Finanzas	_____	h) Compras	_____
c) Personal	_____	i) Servicio al Cliente	_____
d) Ventas	_____	j) Otras	_____
e) Mercadeo	_____	Especifique _____	
f) Producción	_____		

3) ¿Ha realizado usted Auditorías de Gestión?

a) SI

b) NO

4) Durante el último año ¿Cuántas veces ha realizado usted auditorías de Gestión?

a) De una a dos veces al año

b) De tres a cuatro veces al año

c) De cinco a mas veces al año

5) Si ha desarrollado Auditorías de Gestión, ¿Tiene definido procedimientos específicos para la obtención de evidencia comprobatoria?

a) SI

b) NO

6) Al realizar la Auditoria de Gestión, ¿Considera usted que los procedimientos que utiliza son los más adecuados?

a) SI

b) NO

c) Parcialmente

7) ¿Qué técnicas de auditoría utiliza para la obtención de evidencia comprobatoria en una Auditoría de Gestión?

- |                  |                          |                   |                          |
|------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| a) Inspección    | <input type="checkbox"/> | e) Cálculo        | <input type="checkbox"/> |
| b) Confirmación  | <input type="checkbox"/> | f) Otras          | <input type="checkbox"/> |
| c) Investigación | <input type="checkbox"/> | Especifique _____ |                          |
| d) Observación   | <input type="checkbox"/> | _____             |                          |

**EVIDENCIA COMPROBATORIA**

8) ¿Se dificulta la obtención de evidencia comprobatoria en una Auditoría de Gestión?

- a) SI                       b) NO                       c) A VECES

9) ¿Cuáles de los siguientes tipos de evidencia ha obtenido en una Auditoría de Gestión?

- |   |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| a) Evidencia Física<br>(inspección ocular, fotografías,<br>gráficas, mapas) | <input type="checkbox"/> | d) Evidencia Analítica<br>(cuadros comparativos, ratios,<br>diagramas de flujo)   | <input type="checkbox"/> |
| b) Evidencia Documental<br>(cartas, contratos, facturas, actas)             | <input type="checkbox"/> | e) Evidencia de la confirmación<br>(recepción de una respuesta oral y<br>escrita) | <input type="checkbox"/> |
| c) Evidencia Testimonial<br>(declaraciones verbales)                        | <input type="checkbox"/> | d) Otros  | <input type="checkbox"/> |
|   |                          | Especifique: _____  |                          |
|   |                          | _____   |                          |

10) De acuerdo a su experiencia laboral en una Auditoría de Gestión, describa o ejemplifique una o varias situaciones de evidencia obtenida:

- a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11) Considera que la evidencia que usted obtiene en una Auditoría de Gestión, es lo suficientemente confiable para soportar su opinión.

- a) SI                       b) NO                       c) Parcialmente

**PAPELES DE TRABAJO**

12) Cúales de los siguientes archivos de Auditoría utiliza para organizar sus papeles de trabajo en una Auditoría de Gestión?

- a) Permanente
  - b) Corriente
  - c) Administrativo
  - d) De Correspondencia
  - e) Otros
- Especifique \_\_\_\_\_

13) En una Auditoría de Gestión ¿Cumplen sus cédulas de trabajo con los siguientes requisitos?

- a) Nombre de la empresa
- b) Fecha de elaboración de la cédula de trabajo
- c) Iniciales de la persona que los elabora
- d) Iniciales de la persona que los revisa
- e) Periodo que cubre la auditoria
- f) Área a evaluar
- g) Propósito de la prueba
- h) Marca de auditoria
- i) Conclusiones de la prueba
- j) Otros
- Especifique \_\_\_\_\_

14) Qué tipo de información solicita al cliente al realizar una Auditoría de Gestión.

Comentario: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15) Que elementos incluye en la estructura o contenido del informe de Auditoría de Gestión?

\_\_\_\_\_/ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/ \_\_\_\_\_



4) Considera que la realización de la Auditoría de Gestión facilitará la obtención de informes adecuados y sugerencias que contribuyan a la gerencia para la toma de decisiones?

a) SI

b) NO

5) Dentro de la empresa ¿Qué áreas consideran que son de mayor importancia para realizar una auditoria de gestión?

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

4) \_\_\_\_\_

5) \_\_\_\_\_

6) Cuenta la empresa con un departamento de Auditoria Interna

a) SI

b) NO

**ANEXO No. 3**

**ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PROFESIONAL EN  
CONTADURÍA PÚBLICA**

**GENERALIDADES DE LA AUDITORIA DE GESTION**

1. ¿Tiene conocimiento de la Auditoría de Gestión?

OBJETIVO: Determinar si el profesional en Contaduría Pública tiene conocimiento sobre Auditoría de Gestión.

ALTERNATIVAS	VALORES ABSOLUTOS	VALORES RELATIVOS %
SI	50	100.00%
NO	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100.00%</b>



Del total de los encuestados el 100% respondió que sí tiene conocimientos sobre Auditorías de Gestión, esto demuestra que el profesional en contaduría pública en nuestro país se está actualizando en cuanto a conocimientos sobre los nuevos roles que hoy en día tiene el auditor al realizar su trabajo.

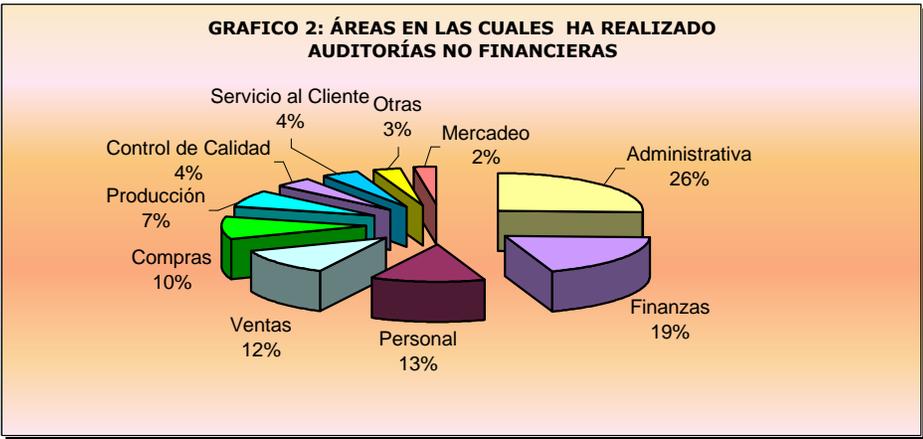
2. Ha realizado usted Auditorías No Financieras examinando alguna(s) de las siguientes áreas:

OBJETIVO: Conocer las áreas en las cuales el auditor ha realizado auditorias no financieras.

ALTERNATIVAS	VALORES ABSOLUTOS				VALORES RELATIVOS %		
	HA REALIZADO	NO HA REALIZADO	TOTAL	%	HA REALIZADO	NO HA REALIZADO	TOTAL
Administrativa	42	8	50	26%	84.00%	16.00%	100.00%
Finanzas	32	18	50	19%	64.00%	36.00%	100.00%
Personal	21	29	50	13%	42.00%	58.00%	100.00%
Ventas	19	31	50	12%	38.00%	62.00%	100.00%
Compras	16	34	50	10%	32.00%	68.00%	100.00%
Producción	12	38	50	7%	24.00%	76.00%	100.00%
Control de Calidad	7	43	50	4%	14.00%	86.00%	100.00%
Servicio al Cliente	7	43	50	4%	14.00%	86.00%	100.00%
Otras	5	45	50	3%	10.00%	90.00%	100.00%
Mercadeo	4	46	50	2%	8.00%	92.00%	100.00%

De acuerdo a los resultados obtenidos de los encuestados, se determinó que los profesionales en Contaduría Pública actualmente examinan las diferentes áreas de la organización y no solamente los aspectos financieros de la empresa. Se determinó que el área que el auditor encuestado examina con mayor frecuencia es el área Administrativa con un 84%. El 64% examina el área de finanzas, además algunos encuestados manifestaron realizar auditorías en las áreas de Informática, Comercialización, Créditos y Cobros y Proyectos.

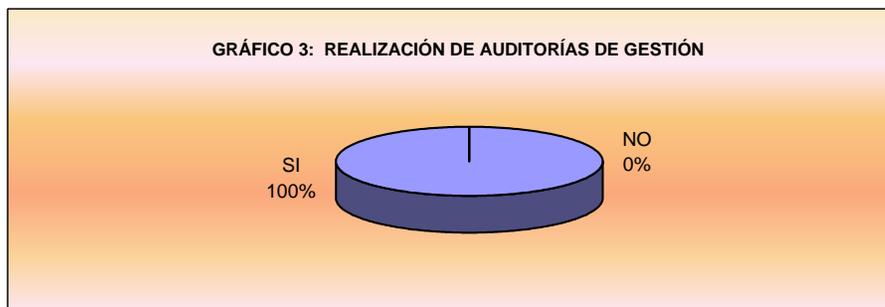
En el gráfico No. 2, se puede observar de una manera particular las áreas en las cuales el encuestado realiza su examen con mayor frecuencia donde se observa que el área administrativa es el área más evaluada por los auditores.



3. ¿Ha realizado usted Auditorías de Gestión?

OBJETIVO: Determinar si el encuestado ha realizado auditorias de gestión.

ALTERNATIVAS	VALORES ABSOLUTOS	VALORES RELATIVOS %
SI	50	100.00%
NO	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100.00%</b>

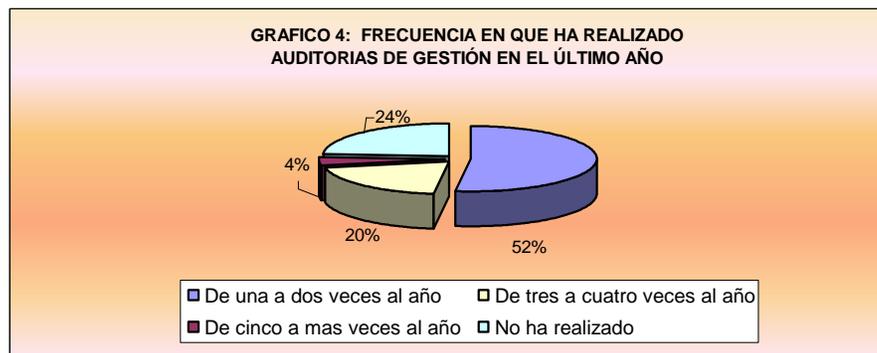


El 100% de los encuestados manifestaron que han realizados Auditorías de Gestión en las áreas descritas en la pregunta No. 2, debido a que la Auditoría de Gestión es aplicable a todas las áreas de la empresa.

4. Durante el último año ¿Cuántas veces ha realizado usted auditorías de Gestión?

OBJETIVO: Conocer la frecuencia con que el auditor realiza auditorias de gestión en las empresas.

ALTERNATIVAS	VALORES ABSOLUTOS	VALORES RELATIVOS %
De una a dos veces al año	26	52.00%
De tres a cuatro veces al año	10	20.00%
De cinco a mas veces al año	2	4.00%
No contestó	12	24.00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100.00%</b>

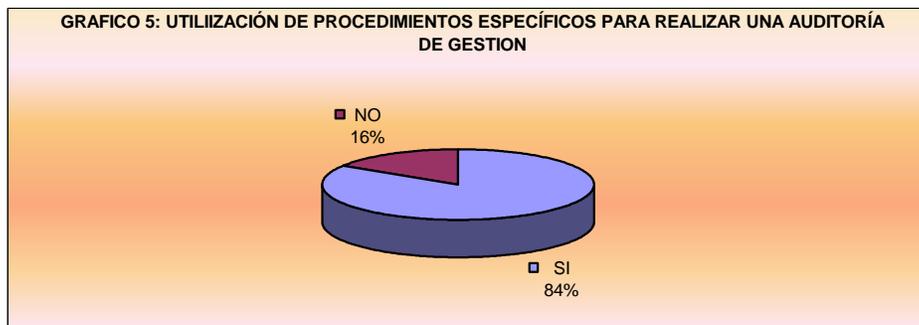


El 52% de los encuestados respondió que ha realizado Auditorías de Gestión de una a dos veces al año, un 20% de tres a cuatro veces al año y solamente un 4% de cinco a más veces al año. Un 24% no respondió a ninguna de las opciones, por lo que se concluyó que no habían realizado Auditoría de Gestión en el último año.

5. Si ha desarrollado Auditorías de Gestión, ¿Tiene definido procedimientos específicos para la obtención de evidencia comprobatoria?

OBJETIVO: Determinar si el profesional en contaduría pública utiliza lineamientos técnicos para la obtención de evidencia comprobatoria en una auditoría de gestión.

ALTERNATIVAS	VALORES ABSOLUTOS	VALORES RELATIVOS %
SI	42	84.00%
NO	8	16.00%
TOTAL	50	100.00%

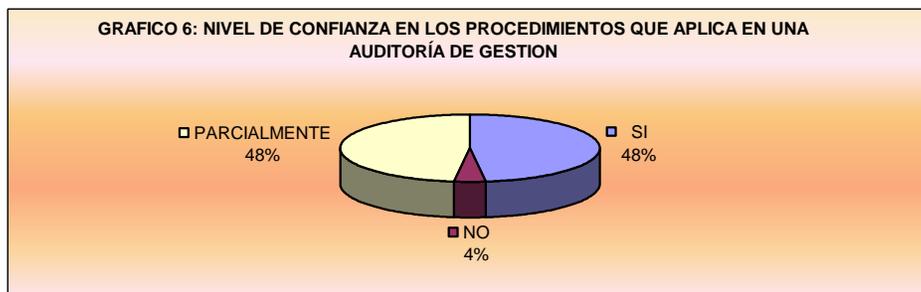


Los resultados reflejan que un 84% de los encuestados manifestaron que sí tienen procedimientos específicos para la obtención de evidencia comprobatoria cuando realiza una Auditoría de Gestión y solo un 16% expresó que no posee procedimientos específicos.

6. Al realizar la Auditoría de Gestión, ¿Considera usted que los procedimientos que utiliza son los más adecuados?

OBJETIVO: Conocer el nivel de confianza del profesional en contaduría pública sobre los procedimientos que aplica en una auditoría de gestión.

ALTERNATIVAS	VALORES ABSOLUTOS	VALORES RELATIVOS %
SI	24	48.00%
NO	2	4.00%
PARCIALMENTE	24	48.00%
TOTAL	50	100.00%



De las personas encuestadas el 48% consideran que los procedimientos para realizar una Auditoría de Gestión son adecuados, un 48% expresó que lo son en forma parcial, y solo el 4% expresó que no son adecuados.

7. ¿Qué técnicas de auditoría utiliza para la obtención de evidencia comprobatoria en una Auditoría de Gestión?

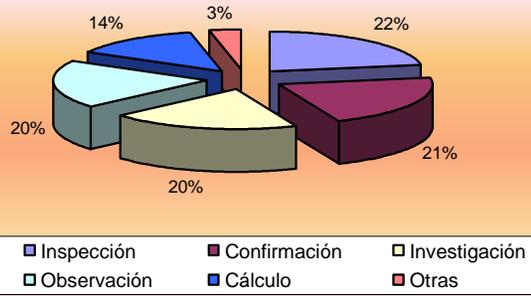
OBJETIVO: Indagar acerca de cuáles son las técnicas de auditoría que utiliza el auditor en el proceso de obtención de evidencia comprobatoria en una auditoría de gestión.

ALTERNATIVA	VALORES ABSOLUTOS				VALORES RELATIVOS%		
	UTILIZA	NO UTILIZA	TOTAL	%	UTILIZA	NO UTILIZA	TOTAL
Inspección	41	9	50	22%	82.00%	18.00%	100.00%
Confirmación	39	11	50	21%	78.00%	22.00%	100.00%
Investigación	37	13	50	20%	74.00%	26.00%	100.00%
Observación	36	14	50	20%	72.00%	28.00%	100.00%
Cálculo	25	25	50	14%	50.00%	50.00%	100.00%
Otras	6	44	50	3%	12.00%	88.00%	100.00%

En base a los resultados, se determinó que el 82% de los encuestados utilizan la técnica de la Inspección con más frecuencia. Además algunos encuestados mencionaron otras técnicas utilizadas como: Apoyo técnico de especialista, verificación, análisis financiero (razones financieras y ratios), comparación, análisis estadístico, investigación de mercado.

En el gráfico No. 7 se puede observar las técnicas que utilizan los encuestados.

**GRAFICO 7: INDAGACION SOBRE LAS TÉCNICA DE AUDITORÍA QUE UTILIZA EL PROFESIONAL EN CONTADURÍA PÚBLICA EN UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

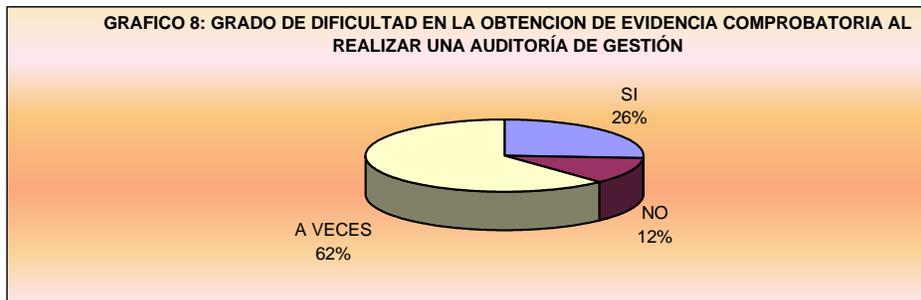


### EVIDENCIA COMPROBATORIA

8. ¿Se dificulta la obtención de evidencia comprobatoria en una Auditoría de Gestión?

OBJETIVO: Determinar cuál es el grado de dificultad a las que se enfrenta el auditor en el proceso de obtención de evidencia comprobatoria en una auditoría de gestión.

ALTERNATIVAS	VALORES ABSOLUTOS	VALORES RELATIVOS %
SI	13	26.00%
NO	6	12.00%
A VECES	31	62.00%
TOTAL	50	100.00%



Los resultados reflejados según las encuestas permiten determinar que el 12% de los encuestados no tienen dificultad para la obtención de evidencia comprobatoria, un 62% expresó que en ocasiones tienen dificultad y, un 26% manifestó afirmativamente a la pregunta.

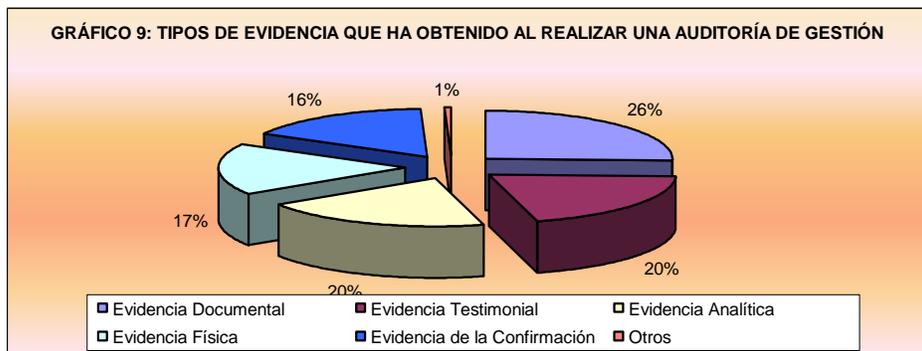
9. ¿Cuáles de los siguientes tipos de evidencia ha obtenido en una Auditoría de Gestión?

OBJETIVO: Indagar o conocer qué tipos de evidencia obtiene el auditor al realizar una auditoría de gestión.

ALTERNATIVAS	VALORES ABSOLUTOS				VALORES RELATIVOS%		
	SI HA OBTENIDO	NO HA OBTENIDO	TOTAL	%	SI HA OBTENIDO	NO HA OBTENIDO	TOTAL
Evidencia Documental	44	6	50	26%	88.00%	12.00%	100.00%
Evidencia Testimonial	35	15	50	20%	70.00%	30.00%	100.00%
Evidencia Analítica	34	16	50	20%	68.00%	32.00%	100.00%
Evidencia Física	30	20	50	17%	60.00%	40.00%	100.00%
Evidencia de la Confirmación	28	22	50	16%	56.00%	44.00%	100.00%
Otros	1	49	50	1%	2.00%	98.00%	100.00%

Se determinó que un 88% de los encuestados obtiene a través de sus pruebas de auditoría Evidencia documental que vendría a ser la que con mayor frecuencia se obtiene, además un encuestado obtiene su evidencia por medio de archivos electrónicos.

En el gráfico No: 9 se puede observar los tipos de evidencias que el encuestado obtiene al realizar auditorías de gestión



10. De acuerdo a su experiencia laboral en una Auditoria de Gestión, describa o ejemplifique una o varias situaciones de evidencia obtenida.

OBJETIVO: Conocer de acuerdo a la experiencia laboral del auditor ejemplos prácticos o casos reales de los diversos tipos de evidencia obtenida en una auditoria de gestión.

**De acuerdo a la pregunta abierta que se formuló a los encuestados se obtuvo el siguiente análisis:**

COMENTARIO	TIPO DE EVIDENCIA	VALOR ABSOL.	VALOR RELAT.
Reportes que no cumplen con los requisitos de información requeridos.	Evidencia documental	3	6%
Declaraciones de los ejecutivos y funcionarios responsables de la unidad examinada, producto de la falta de comunicación.	Evidencia testimonial	1	2%
Entrevistas con el personal relacionado, pues permite formarse una idea de lo que realmente sucede.	evidencia testimonial	1	2%
Errores de cálculo.	evidencia del desempeño		
Inadecuados procedimientos administrativos.	evidencia documental	2	4%
No cumplimiento de objetivos y metas	evidencia documental		
Personal no calificado e irresponsable.	<b>evidencia analítica y documental</b>	5	10%
		5	10%
Cruce de información con registros auxiliares a través de terceros(diferencia entre lo registrado y lo documentado (Confirmación Externa)	<b>evidencia documental y</b>	4	8%

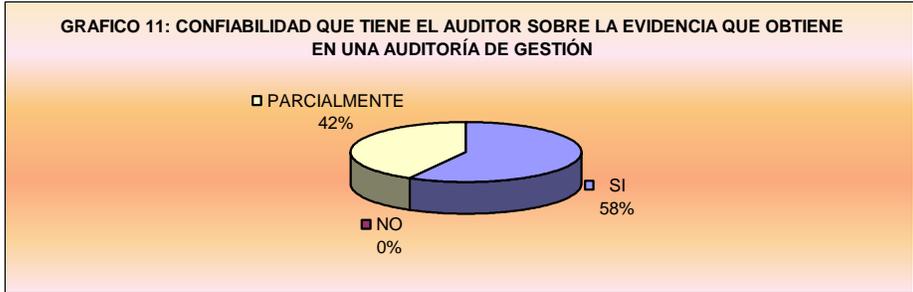
El nivel o grado de adopción de técnicas y procedimientos por las personas en su actividad productiva, lo cual ha hecho cambiar su nivel de vida.	de la confirmación	6	12%
Políticas de la empresa que no se cumplen a pesar de estar escritas, políticas no actualizadas	evidencia testimonial	1	2%
Documentación relacionada con las áreas examinadas			
Actualización de los manuales de funciones.	evidencia testimonial y documental	3	6%
Ventas a clientes ficticios. Confirmaciones externas como llamadas a clientes; gerentes que ganan comisiones y luego realizan notas de crédito			
Fraude, corrupción. Personal en nóminas que no laboran para la compañía. Se puede revisar con información enviada al Minist. Trabajo.	evidencia documental	11	22%
	evidencia documental	3	6%
Egresos no elegibles. Se están realizando gastos innecesarios que afectan lo presupuestado en los egresos de la empresa.	evidencia de la confirmación, y documental	1	2%
Contradicciones, polígrafo			
Análisis de datos estadísticos	evidencia documental, física, y de la confirmación	1	2%
Determinación de estrategias incorrectas basándose en investigaciones de mercado			
Traslado y utilización de bienes muebles sin soporte	evidencia documental		
Verificación de planeación administrativa, eficiencia administrativa.	evidencia de la confirmación evidencia analítica evidencia documental	5	10%
		1	2%

	evidencia documental	2	4%
	evidencia analítica	1	2%
		2	4%
		1	2%

11. Considera que la evidencia que usted obtiene en una Auditoría de Gestión, es lo suficientemente confiable para soportar su opinión.

OBJETIVO: Determinar de acuerdo al criterio y buen juicio profesional del auditor si la evidencia que obtiene producto del proceso de auditoría de gestión es lo suficientemente confiable para soportar su opinión.

ALTERNATIVA	VALORES ABSOLUTOS	VALORES RELATIVOS %
SI	29	58.00%
NO	0	0.00%
PARCIALMENTE	21	42.00%
TOTAL	50	100.00%



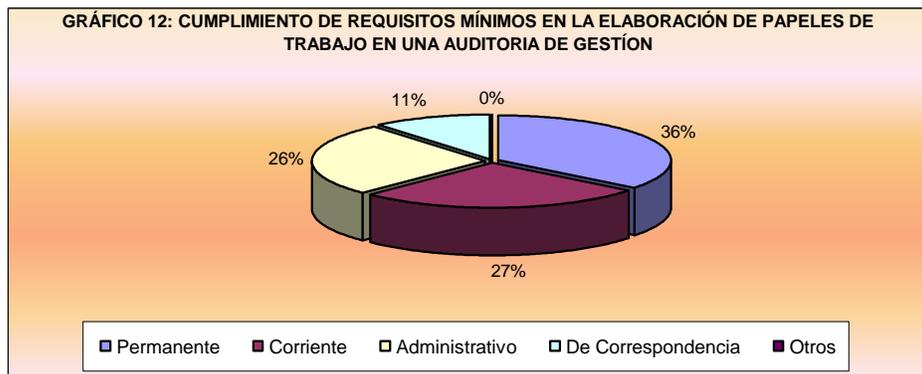
Del total de los encuestados el 58% consideran que la evidencia que obtienen a través de sus pruebas de auditoría es confiable para soportar su opinión y un 42% no confían en la evidencia que obtienen.

## PAPELES DE TRABAJO

12. Cuáles de los siguientes archivos de Auditoría utiliza para organizar sus papeles de trabajo en una Auditoría de Gestión?

OBJETIVO: Conocer los tipos de archivo que el auditor utiliza en la organización de los papeles de trabajo.

ALTERNATIVAS	VALORES ABSOLUTOS				VALORES RELATIVOS%		
	SÍ UTILIZA	NO UTILIZA	TOTAL	%	SÍ UTILIZA	NO UTILIZA	TOTAL
Permanente	38	12	50	36%	76.00%	24.00%	100.00%
Corriente	29	21	50	27%	58.00%	42.00%	100.00%
Administrativo	28	22	50	26%	56.00%	44.00%	100.00%
De Correspondencia	12	38	50	11%	24.00%	76.00%	100.00%
Otros	0	50	50	0%	0.00%	100.00%	100.00%



Del total de los encuestados el 76% utilizan el archivo permanente, un 58% el archivo corriente, un 56% el archivo administrativo y un 24% el archivo de correspondencia.

13. En una Auditoría de Gestión ¿Cumplen sus cédulas de trabajo con los siguientes requisitos?

OBJETIVO: Determinar si los papeles de trabajo que elabora el auditor cumplen con los requisitos mínimos de calidad establecidos.

ALTERNATIVAS	VALORES ABSOLUTOS			VALORES RELATIVOS%		
	CUMPLIM. REQUIS.	NOCUMPLIM.	TOTAL	CUMPLIM. REQUIS.	NOCUMPLIM.	TOTAL
Nombre de la empresa	50	0	50	100.00%	0.00%	100.00%
Fecha de elaboración de la cédula de trabajo	50	0	50	100.00%	0.00%	100.00%
Iniciales de la persona que los elabora	49	1	50	98.00%	2.00%	100.00%
Área a evaluar	49	1	50	98.00%	2.00%	100.00%
Periodo que cubre la auditoría	48	2	50	96.00%	4.00%	100.00%
Iniciales de la persona que los revisa	47	3	50	94.00%	6.00%	100.00%
Marcas de auditoría	45	5	50	90.00%	10.00%	100.00%
Propósito de la prueba	44	6	50	88.00%	12.00%	100.00%
Conclusiones de la prueba	44	6	50	88.00%	12.00%	100.00%
Otros	7	43	50	14.00%	86.00%	100.00%

Como se puede apreciar la mayoría de los encuestados están cumpliendo con éstos requisitos al elaborar sus papeles de trabajo.

14. Que tipo de información solicita al cliente al realizar una Auditoría de Gestión.

OBJETIVO: Conocer la documentación básica que utiliza el auditor para soportar sus papeles de trabajo

**Al solicitarle al encuestado que comentaron sobre la información que requiere para realizar una Auditoria de Gestión se obtuvieron los siguientes comentarios:**

- Documentos gerenciales para toma de decisiones
- Manuales de procedimientos, manuales de funciones
- Presupuestos
- Reglamento Interno
- Manual de control interno
- Metas y objetivos, planes
- Información final del cumplimiento de metas
- Escritura de constitución
- Informe de auditorías anteriores ya sea financieras o de gestión
- Estructura organizativa
- Evaluaciones de personal
- Políticas de la empresa según las áreas a evaluar como por ejemplo: políticas para establecer precios, política contable
- Copia de los diversos formularios utilizados o que debieran utilizarse
- Correspondencia cruzada con clientes y proveedores

- Memoria de labores
- Datos estadísticos
- Contrato con sus requisitos
- Catálogos: de precios, de productos, de cuentas, etc.
- Perfil de las plazas

### INFORME DE AUDITORIA DE GESTION

15) ¿Qué elementos incluye en la estructura o contenido del informe de Auditoría de Gestión?

Objetivo: Conocer si el auditor utiliza los elementos básicos que debe contener un informe de Auditoría de Gestión.

Al realizar el análisis de las respuestas obtenidas, se logró esquematizar el contenido del informe según los encuestados, de la siguiente manera:

- Nombre del cliente
- Fecha de presentación del informe
- Objetivos
- Antecedentes
- Alcance
- Limitaciones
- Hallazgos
- Recomendaciones y puntos de mejora
- Anexos

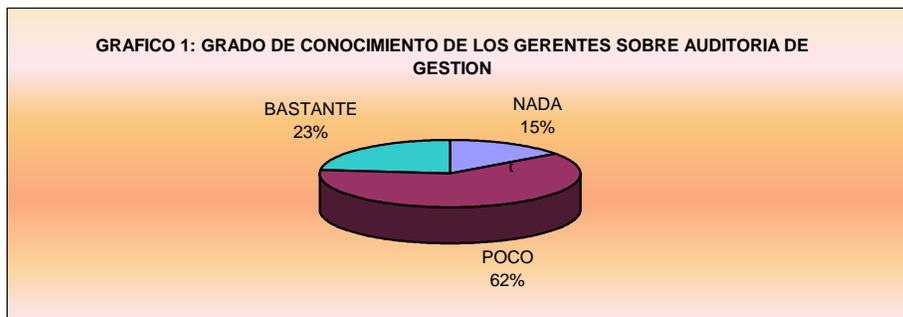
**ANEXO No. 4**

**ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS**

1) Conoce sobre Auditoria de Gestión?

OBJETIVO: Conocer si el encuestado tiene conocimientos de lo que es una auditoria de gestión.

ALTERNATIVAS	VALORES ABSOLUTOS	VALORES RELATIVOS %
NADA	7	14.89%
POCO	29	61.70%
BASTANTE	11	23.40%
TOTAL	47	100.00%



El 62% de los encuestados manifestó tener poco conocimiento de la auditoría de gestión y un 23% expresó si tener conocimiento y un 15% no conoce acerca de la auditoría de gestión.

2) ¿Han realizado en la empresa Auditoria de Gestión?

OBJETIVO: Conocer si ya se han realizado en la empresa auditorías de Gestión.

ALTERNATIVAS	VALORES ABSOLUTOS	VALORES RELATIVOS %
SI	15	31.91%
NO	32	68.09%
TOTAL	47	100.00%



El 68% de los encuestados respondió que en su empresa no han realizado auditoría de gestión y un 32% respondió afirmativamente.

3) Considera que es importante dentro de la empresa evaluar y dar seguimiento al desempeño, la eficacia y eficiencia de la organización.

OBJETIVO: Determinar si el encuestado considera que es importante la Auditoría de Gestión

ALTERNATIVAS	VALORES ABSOLUTOS	VALORES RELATIVOS %
SI	46	97.87%
NO	1	2.13%
TOTAL	47	100.00%



Esta pregunta se enfocaba sobre aspectos que evalúa una auditoría de gestión por lo que el 98% de los encuestados respondió afirmativamente, lo que indica que para los encuestados es importante que se evalúen elementos que abarca la auditoría de gestión.

4) Considera que la realización de la Auditoría de Gestión facilitará la obtención de informes adecuados y sugerencias que contribuyan a la gerencia para la toma de decisiones?

OBJETIVO: Conocer si para el encuestado es importante realizar una auditoría de Gestión dentro de la empresa.

ALTERNATIVAS	VALORES ABSOLUTOS	VALORES RELATIVOS %
SI	43	91.49%
NO	4	8.51%
TOTAL	47	100.00%



En base a los resultados obtenidos por medio de los encuestados se determinó que el 91% consideran que la auditoría de gestión será de mucha ayuda a la dirección para la toma de decisiones en base a los informes que proporcione el auditor.

5) Dentro de la empresa que áreas consideran que son de mayor importancia para realizar una auditoria de gestión?

OBJETIVO: Conocer cuáles son las áreas dentro de la empresa donde más realiza una auditoria de gestión.

En la pregunta abierta se solicitó el encuestado que enlistara las áreas que considera que son de mayor importancia para realizar una auditoría de gestión dentro de la empresa dichas áreas se resumen a continuación:

- PRODUCCION
- VENTAS
- RECUPERACIÓN DE CARTERA
- RECURSOS HUMANOS
- FINANZAS
- OPERACIONES
- COMPRAS
- CREDITOS
- MERCADEO
- AUDITORIA INTERNA
- GESTION DE CREDITOS
- ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE
- SISTEMAS INFORMÁTICOS
- PRESTAMOS
- SUCURSALES
- ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
- PRESUPUESTOS
- INVENTARIOS
- CONTABILIDAD
- GERENCIA GENERAL
- CALIDAD TOTAL
- BODEGA
- DESPACHO DE MERCADERIA
- CONTROL DE CALIDAD

- PLANIFICACION (NUEVOS PROYECTOS)
- MANTENIMIENTO
- ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS
- ESTRATEGIAS
- ADMINISTRACION
- RECURSOS HUMANOS (GESTION DE LA EXCELENCIA)
- FINANZAS (GESTION DE EFECTIVO)
- PRODUCCION (GESTION DE LA CALIDAD)
- MERCADEO (GESTION DE LA COMUNICACIÓN)
- INFORMÁTICA (GESTION DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION)
- MANEJO DE EFECTIVO (TESORERIA)

6) Cuenta la empresa con un departamento de Auditoria Interna

OBJETIVO: Conocer si la empresa cuenta con un departamento de auditoria interna para conocer si se están realizando auditorías de gestión.

ALTERNATIVAS	VALORES ABSOLUTOS	VALORES RELATIVOS %
SI	31	65.96%
NO	16	34.04%
TOTAL	47	100.00%



El 66% de los encuestados respondió que la empresa cuenta con un departamento de auditoría interna y 34% no lo tienen.

**ANEXO No 5**

**CUADRO COMPARATIVO ENTRE UN INFORME DE ESTADOS FINANCIEROS Y UN INFORME DE AUDITORIA DE GESTION**

<b>AUDITORIA FINANCIERA</b>	<b>AUDITORIA DE GESTION</b>
<b>CARTA DE REMISION</b>	
Es una breve introducción dirigida a los líderes de la empresa. Menciona que dentro del informe se presentan los resultados de la Auditoría realizada, así mismo hace referencia al sujeto de evaluación (empresa, proyecto, área, etc.) y el periodo que abarca la auditoría, Firma del socio o responsable de la auditoría.	
“Adjunto encontrará un ejemplar final de nuestro informe relacionado con la asistencia en la revisión de las cifras financieras de la empresa ABC, S.A. de C.V., al 31 de diciembre de 2002”	“Remito en esta oportunidad los resultados de la Auditoría de Gestión a la empresa ABC, S.A. de C.V. En este informe se comentan las recomendaciones para las diferentes áreas de la empresa con el propósito de establecer mejores procesos administrativos, y redefinición de funciones y responsabilidades para ejecutar las actividades”

<b>AUDITORIA FINANCIERA</b>	<b>AUDITORIA DE GESTION</b>
-----------------------------	-----------------------------

<b>ANTECEDENTES</b>	
<p>En esta parte de la información introductoria, el auditor señalará el motivo que originó la auditoría efectuada. La manifestación puede ser presentada según el caso, si obedece la realización del examen al cumplimiento del plan de auditoría, o una auditoría contratada por requerimientos especiales.</p>	
<p>Por lo general no se presenta un apartado que refleje antecedentes de la empresa.</p>	<p>“La empresa XYZ, S.A. de C.V. en los últimos años, ha venido presentando deficiencias en el volumen de ventas, poca reacción de la clientela ante la aplicación de determinadas políticas de descuentos, quejas de los clientes. Además los gastos en reparación y mantenimiento de maquinarias y equipos se han incrementado considerablemente llegando a alcanzar el 50% de los costos de producción. Las situaciones descritas anteriormente motivaron a la dirección de la empresa a realizar una auditoría de gestión.”</p>

<b>AUDITORIA FINANCIERA</b>	<b>AUDITORIA DE GESTION</b>
-----------------------------	-----------------------------

<b>OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA</b>
----------------------------------

Se consideran los objetivos de la Auditoría de Gestión que varían de acuerdo a la naturaleza del área examinada, en la Auditoría Financiera hace referencia a los Estados Financieros.

“Fuimos contratados para comprobar que los estados financieros de la empresa YZ, S.A. de C.V., correspondientes al período que terminó el 31 de diciembre de 2002, están libre de errores u omisiones importantes y que por lo tanto presentan una visión razonable de la situación financiera y resultados de operación de la empresa, con base en las Normas Internacionales de Contabilidad”

“Nuestra auditoría tuvo como objetivos los siguientes:

- . Revisar, verificar y vigilar que todo el proceso de gestión que se desarrollará para la compra directa de bienes y servicios, será realizado con eficiencia, legalidad y racionalidad.
- . Expresar una opinión independiente sobre todo el proceso de gestión desarrollado de manera que proporcione una seguridad razonable de que el proceso de compra se hayan realizado de acuerdo con las leyes y regulaciones aplicables.



AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA DE GESTION
<b>ALCANCE</b>	
Se debe especificar el alcance del área examinada, los aspectos a examinar, los funcionarios responsables y la comisión encargada de la auditoría.	
<p>“Las áreas que fueron sujetas de revisión y los procedimientos desarrollados fueron las siguientes: Efectivo en caja y bancos, Cuentas y Documentos por Cobrar, Inventarios, Bienes Muebles e Inmuebles, Pagos Anticipados, Obligaciones, Ventas, Costos”</p>	<p>"Nuestro examen cubrió los siguientes aspectos: a) Se revisó si existían políticas sobre la contratación de personal, evaluación, control de horas laborales, y todos los aspectos relacionados con esta área. b) evaluamos si la empresa poseía políticas y procedimientos definidos en las siguientes áreas: controles de Dirección, controles administrativos, controles de operación."</p>

AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA DE GESTION
<b>RESULTADOS (EVALUACION GLOBAL)</b>	
<p>En esta sección del informe se enmarca en términos globales cuáles fueron las situaciones encontradas en la auditoria. En una auditoría financiera antecede al dictamen del auditor; en una auditoría de gestión se presentan los hallazgos, los cuales deben presentarse suficientemente sustentados y en orden de importancia, respecto a las áreas críticas examinadas.</p>	
<p>“Los resultados de nuestro trabajo en el mismo orden que aparecen en la sección de alcance de este informe se presentan a continuación: a)Efectivo en Caja y Bancos: Realizamos un arqueo de la caja general y reconciliación de las cuentas bancarias, nuestro examen no evidenció diferencias al saldo reportado a esa fecha. b)Bienes Muebles e Inmuebles: Los resultados arrojaron un ajuste por subestimación de costos de maquinaria y equipo para instalación. c) Pagos Anticipados: Comprobamos la renovación de las pólizas de seguro y la amortización reconocida durante el ejercicio.</p>	<p>“Los resultados que se comentan a continuación son un resumen de cada una de las recomendaciones que se encuentran con mayor detalle en las diferentes secciones de este documento: Organizacionales:1)Debe modificarse la organización actual de la empresa. 2)Es necesario mejorar el Reglamento Interno de Trabajo. 3)Falta de un manual de organización. Administrativas:1) Falta de un adecuado sistema de Recursos Humanos. 2)La creación de una estrategia mercadológica y de promoción de servicios es importante para la consecución de objetivos.</p>

AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA DE GESTION
<b>OPINION</b>	
<p>Existe un modelo estandar en base a NIA y SAS del informe de auditoría financiera donde el auditor emite un dictamen conteniendo una opinión, el cual es un reflejo de que se realiza una revisión de acuerdo con NAGAS. En una auditoría de gestión no se dictamina solo se emiten comentarios u observaciones , considerando una serie de factores o características propias de la actividad, operación o área examinada, además de los criterios de auditoría y normatividad existente.</p>	
<p>"En nuestra opinión, excepto por el efecto de los asuntos mencionados en los párrafos anteriores los estados financieros antes mencionados presentan razonablemente en todos sus aspectos importantes, la situación financiera de la empresa ABC, S.A. de C.V. al 31 de 2001 y 2002" los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas de conformidad con Normas Internacionales de Contabilidad."</p>	<p>"Nuestro trabajo determinó una serie de deficiencias que a continuación se mencionan: a) Falta de un manual de organización b) Manuales de procedimientos deben incorporar mas información c) Falta de un adecuado departamento de un sistema de recursos humanos d) Creación de una estrategia mercadológica y de promoción de los productos es importante para la consecución de la visión y misión de la empresa."</p>

AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA DE GESTION
<b>ESTADOS FINANCIEROS Y NOTAS</b>	
<p>Posteriormente al dictamen del auditor en una auditoría Financiera se presentan los Estados Financieros examinados y sus respectivas notas. En una auditoría de gestión debido a que se evalúan áreas, actividades, situaciones específicas, etc., no se presentan estados financieros.</p>	

AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA DE GESTION
HALLAZGOS/DISCREPANCIAS ESPECÍFICAS Y RECOMENDACIONES	
Son el resultado final de la auditoría en las cuales se describe las recomendaciones o acciones a tomar.	
<p>“Hallazgo: Se identificó que existen saldos de cuentas bancarias presentadas en la contabilidad por los cuales no se ha elaborado conciliaciones bancarias para el período sujeto a revisión.</p> <p>Recomendación: Obtener información de las instituciones bancarias correspondientes y proceder a elaborar las conciliaciones bancarias”</p>	<p>“Hallazgo: Falta de un manual de organización.</p> <p>Recomendación: A nuestro juicio debe considerar en un primer momento la estructura organizativa. Una vez definida su estructura se debe proceder a la elaboración del manual con procedimientos claros y precisos.</p>

<b>AUDITORIA FINANCIERA</b>	<b>AUDITORIA DE GESTION</b>
<b>ANEXOS</b>	
Son esquemas complementarios que se adjuntan a la auditoría cuando son necesarios y generalmente sirven de fundamento a las observaciones planteadas. Dentro de una auditoría de Gestión los anexos pueden ser cuadros estadísticos, gráficos que ayuden a clarificar y dar mayor información	

**RELACION DE LA EVIDENCIA COMPROBATORIA Y EL INFORME DE UNA  
AUDITORIA DE GESTION.**

**Comentario [MP1]:** ESTO PODRÍA  
IR COMO ULTIMA SECCION DEL  
CAPITULO I

La realización de una Auditoría de Gestión consiste fundamentalmente en una actividad de estudio, donde el auditor intenta determinar que algo es verdadero o que no lo es. El Auditor que realiza una auditoría de gestión debe obtener la evidencia comprobatoria para poder extraer conclusiones razonables y hacer sus recomendaciones.

Al categorizar las evidencias se debe tener en cuenta el límite material. Se entiende por límite material la acumulación de errores que si ocurrieran serían suficientes para evidenciar o soportar la opinión del auditor, es decir entre mayor respaldo exista para un determinado hallazgo, el auditor tendrá una base sólida para soportar sus recomendaciones.