

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**SECCION CONTADURÍA PÚBLICA**



**TESIS:**

**PROPUESTA DE UNA GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA EXTERNA ADMINISTRATIVA COMO INSTRUMENTO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE MEDICAMENTOS EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.**

**PRESENTADO POR:**

CASTILLO ROSALES, RAQUEL AZUCENA

GÁLVEZ, KRISSIA ESPERANZA

RIVERA MACHADO, PATRICIA ALEJANDRINA

**ASESOR DIRECTOR:**

MARLON ANTONIO VÁSQUEZ TICAS

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**NOVIEMBRE DE 2011**

**SAN MIGUEL, EL SALVADOR CENTROAMERICA.**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

RECTOR:

**ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO**

VICE-RECTOR ACADÉMICO:

**MAESTRA ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO**

SECRETARIA GENERAL:

**DRA. ANA LETICIA DE AMAYA**

FISCAL GENERAL INTERINO:

**LIC. NELSON BOANERGE LOPEZ CARRILLO**

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

DECANO:

**LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ**

VICEDECANO:

**LIC. CARLOS ALEXANDER DIAZ**

SECRETARIO INTERINO:

**LIC. FERNANDO PINEDA PASTOR**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN:  
LIC. GILBERTO DE JESÚS COREAS SOTO**

**DOCENTE DIRECTOR:  
LIC. MARLON ANTONIO VÁSQUEZ TICAS.**

**ASESOR METODOLÓGICO:  
LIC. FRANCISCO CRISTÓBAL GALLARDO RODRIGUEZ**

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios por darme la vida y permitirme encontrarme con él a través de todos los acontecimientos de mi vida, y descubrir que en cada uno de los momentos buenos, malos, y en los que más lo he necesitado él ha estado presente regalándome su inmenso amor cada día. Por concederme la gracia de culminar con mi carrera demostrándome una vez más su misericordia y su amor para conmigo, por venir siempre en mi auxilio y darme la fortaleza para seguir adelante en los momentos de desesperación a lo largo de mi carrera.

## DEDICATORIAS

Especialmente a mi Madre Mirna Azucena Rosales Viuda de Castillo, porque con enorme esfuerzo y sacrificio me brindo la oportunidad de superarme, apoyándose incondicionalmente y con su ayuda y esfuerzo he logrado un gran triunfo en mi vida, mil gracias mami por toda tu ayuda.

A mi Padre Raúl Neftali Castillo Lara, quien sé que desde el cielo ha estado conmigo siempre y que hoy se encuentra orgulloso de este logro obtenido, el cual se lo dedico con gran emoción y cariño.

A mis Hermanos Raúl Neftali y Mirna Rebeca Castillo Rosales, por apoyarme y darme ánimos siempre, y estar unidos en todos los momentos de nuestras vidas y porque sé que también se sienten orgullosos de mis logros.

A José Rafael Cruz Sosa: por ser una gran bendición que Dios me regalo, por brindarme su apoyo y amor incondicional, por ser la persona que me impulso a comenzar mi carrera y apoyarme desde el principio hasta el final con mucha paciencia y gran amor.

A un gran amigo y compañero José Alejandro Zelaya por brindarme su amistad sincera, por apoyarme y compartir momentos buenos y malos en toda nuestra carrera.

A mis compañeras de tesis: Krissia Gálvez y Patricia Rivera por compartir su valiosa amistad en esta maravillosa experiencia.

A nuestro asesor de tesis, Lic. Marlon Antonio Vásquez Ticas, por brindarnos su valioso conocimiento y orientarnos con paciencia y dedicación durante todo este proceso.

A mis familiares y amigos que de una u otra forma contribuyeron con el logro de esta importante meta en mi vida.

Raquel Azucena Castillo Rosales

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS TODOPODEROSO:** Por derramar su amor en mí y brindarme la sabiduría y fortaleza que más necesitaba en esos momentos tan difíciles él estaba conmigo, gracias Dios por permitirme culminar mi carrera y poder lograr mi sueño.

## **DEDICATORIAS**

**A MI FAMILIA:** Por estar a mi lado dándome todo el amor, cariño, consejos, comprensión y lo primordial apoyo incondicional. Gracias los quiero mucho.

**A MIS DOS MAMÁS:** Sonia Elizabeth Gálvez  
Bertha Esperanza Ramírez Gálvez

**A MI ABUELA:** Consuelo Esperanza Gálvez

**MIS TÍOS:** Rodolfo Gálvez Arévalo Lazo  
Raymundo Gálvez Arévalo Lazo

**A JOSÉ MANFREDY MEDINA PEREIRA:** Por estar presente a lo largo de mi carrera brindándome amor, ayuda y comprensión, en esos momentos de alegría y tristeza que pasamos juntos gracias por tu apoyo incondicional.

**A MIS AMIGOS(AS):** Por darme palabras de ánimo en los momentos que más lo necesitaba y por el apoyo que me brindaron en toda mi carrera.

**A MIS AMIGAS Y COMPAÑERAS DE TESIS:** Patricia y Raquel por su apoyo incondicional y por compartir tantas experiencias inolvidables.

**A MI ASESOR DE TESIS:** Lic. Marlon Antonio Vásquez Ticas, por su apoyo, consejos, paciencia y sobre todo por sus conocimientos brindados en todo el proceso.

A todas esas personas que han estado presentes en mi vida ayudándome en lo largo de mi profesión. **Gracias a todos**

**Krissia Esperanza Gálvez.**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS TODO PODEROSO**, Por ser mi guía, por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y Por haberme concedido la vida, salud y fortaleza para concluir mi carrera universitaria. Infinitas gracias Dios.

## **DEDICATORIAS**

**A mi madre:** María Maribel Machado por su gran sacrificio, por darme todo lo necesario para que culminara mi carrera, por su amor, dedicación, consejos y apoyo incondicional. Por inculcarme principios y valores para desenvolverme mejor ante los demás. Muchísimas gracias mami estoy agradecida con Dios por darme a una persona muy especial como usted.

**A mis hermanos**, por estar siempre en todos los momentos más difíciles y que de una u otra forma aportaron su granito de arena para que yo cumpliera una de mis metas.

**A José Javier Ventura Solís**, Por tu paciencia, cariño, respeto y el apoyo incondicional que me has demostrado estando conmigo en los momentos que más te he necesitado, por todos los momentos inolvidables que hemos pasado y por el gran amor que me demuestras día a día.

**A mis amigos**, por darme animo cuando sentía que ya no podía, y en los momentos más difíciles de mi carrera estuvieron ahí para apoyarme.

**A mis compañeras de tesis**, Raquel castillo y Krissia Gálvez por la paciencia, comprensión, amistad incondicional brindada a lo largo de la carrera y este proceso académico. Por compartir muchos momentos inolvidables conmigo.

**A nuestro Asesor de Tesis, Lic. Marlon Antonio Vásquez Ticas**, por su comprensión, paciencia y orientación a lo largo de este proceso académico

Y a todas las personas que de una u otra forma aportaron su granito de arena para que yo pudiera culminar una de mis más grandes metas. **Muchas gracias**

**Patricia Alejandrina Rivera Machado**

# ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG
INTRODUCCIÓN.....	i
<b>Capítulo I.....</b>	<b>1</b>
1.0 <b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1 Título descriptivo del proyecto.....	1
1.2 Situación Problemática.....	1
1.3 Planteamiento del Problema.....	4
1.4 Enunciado del Problema.....	6
1.5 Justificación de la investigación.....	7
1.6 Delimitación del problema.....	9
1.6.1 Espacial.....	9
1.6.2 Temporal.....	9
1.6.3 Teórica.....	10
1.6.4 Definición de unidades de análisis.....	10
1.7 Objetivos de la Investigación.....	10
1.7.1 General.....	10
1.7.2 Específicos.....	10
1.8 Formulación de Hipótesis.....	11
1.8.1 Hipótesis General.....	11
1.8.2 Hipótesis Específicas.....	11
1.8.3 Operacionalización de Hipótesis.....	12
<b>Capítulo II.....</b>	<b>16</b>
2.0 <b>MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>16</b>
2.1 Marco Normativo.....	16
2.1.1 Constitución de la Republica de El Salvador.....	16
2.1.2 Código de Comercio.....	16
2.1.3 Código Tributario.....	17
2.1.4 Código de Salud.....	17
2.1.5 Ley de Impuesto Sobre la Renta.....	18
2.1.6 Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios.....	18
2.1.7 Ley de Farmacias.....	19
2.1.8 Ley reguladora del ejercicio de la contaduría pública y Auditoría.....	20
2.2 Marco Técnico.....	20
2.2.1 Normas de Auditorías Generalmente Aceptadas (NAGA'S).....	20
2.2.2 Normas Internacionales de Auditoría (NIA'S).....	24

2.2.3	Norma ISO 9000 para las pequeñas y medianas empresas.....	26
2.2.4	Código de Ética.....	32
2.3	Marco Histórico.....	33
2.3.1	Antecedentes de la Auditoría Administrativa.....	33
2.3.2	Antecedentes de la Auditoría Externa a nivel mundial.....	38
2.3.3	Antecedentes de la Auditoría Externa en El Salvador.....	40
2.3.4	Antecedentes de la Farmacología.....	41
2.3.5	Antecedentes de las pequeñas y medianas empresas en el salvador.....	42
2.3.6	Conceptos Fundamentales.....	43
2.4	Marco Teórico.....	45
2.4.1	Concepto de la Auditoría.....	45
2.4.2	Clases de Auditoría.....	46
2.4.3	Clasificación de la Auditoría.....	48
2.4.4	Diferencias entre auditoría interna y externa.....	48
2.4.5	Naturaleza de la Auditoría.....	50
2.4.6	Generalidades de la Auditoría Administrativa.....	51
2.4.6.1	Concepto de Auditoría Administrativa.....	51
2.4.6.2	Enfoques de autores principales sobre auditoría administrativa.....	51
2.4.6.3	Corrientes de la auditoría administrativa.....	53
2.4.6.4	Objetivos de la auditoría Administrativa.....	54
2.4.6.5	Alcance de la Auditoría Administrativa.....	56
2.4.6.6	Limitaciones de la auditoría administrativa.....	57
2.4.6.7	Naturaleza de la auditoría administrativa.....	57
2.4.6.8	Principios de la auditoría administrativa.....	58
2.4.6.9	Diferencias fundamentales de la auditoría administrativa con otras clases de auditoría.....	59
2.4.6.10	El rol del contador público en la auditoría administrativa.....	61
2.4.6.11	Perfil del Auditor.....	62
2.4.6.12	¿Cómo y quién debe realizar la auditoría administrativa?.....	64
2.4.7	Metodología de la Auditoría Administrativa.....	64
2.4.7.1	Planeación.....	65
2.4.7.2	Instrumentación.....	69
2.4.7.3	Examen.....	70
2.4.7.4	Informe.....	72
2.4.7.5	Seguimiento.....	72
2.4.8	Indicadores en la Auditoría Administrativa.....	73
2.4.9	Escalas de Medición.....	74
2.4.10	Cuestionarios.....	75
2.4.11	Cédulas y Gráficos.....	75
<b>Capítulo III</b>	.....	<b>77</b>
<b>3.0</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>77</b>

3.1	Tipo de Investigación.....	77
3.1.1	Investigación Correlacional.....	77
3.2	Universo y Muestra.....	77
3.2.1	Universo.....	77
3.2.2	Muestra.....	77
3.3	Método de Muestreo.....	78
3.3.1	Muestreo Aleatorio Simple.....	79
3.4	Técnicas de Recolección de la Investigación.....	79
3.4.1	Encuesta.....	79
3.5	Instrumentos.....	79
3.5.1	Cuestionario.....	79
3.6	Formas en que se analizaran e interpretaran los Resultados.....	80
3.7	Fuentes de Datos e Información.....	80
3.7.1	Fuentes Documentales.....	80
3.7.2	Fuentes Institucionales.....	80
3.7.3	Fuentes de Internet.....	80
<b>Capítulo IV.....</b>		<b>81</b>
<b>4.0 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>		<b>81</b>
<b>Capítulo V.....</b>		<b>124</b>
<b>5.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>124</b>
5.1	Conclusiones.....	124
5.2	Recomendaciones.....	126
<b>Capítulo VI.....</b>		<b>128</b>
6.0	<b>Propuesta de una Guía para el Desarrollo de la Auditoría Externa Administrativa como Instrumento para mejorar la Gestión de las Pequeñas Y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de Medicamentos de la Ciudad de San Miguel.....</b>	<b>128</b>
6.1	Introducción.....	128
6.2	Objetivos de la propuesta.....	129
6.3	Importancia.....	129
6.4	Fases de la Auditoría Administrativa.....	130
6.4.1	Planeación.....	131
6.4.1.1	Objetivo de la planeación.....	132
6.4.1.2	Factores a revisar.....	132
6.4.1.3	Fuentes de Información.....	147
6.4.1.4	Investigación Preliminar.....	148
6.4.1.5	Preparación del proyecto de Auditoría.....	149
6.4.1.5.1	Propuesta Técnica.....	149

6.4.1.5.2	Programa de Trabajo.....	150
6.4.1.6	Diagnóstico preliminar.....	152
6.4.2	Instrumentación.....	154
6.4.2.1	Recopilación de información.....	154
6.4.2.2	Técnicas de recolección.....	155
6.4.2.3	Medición.....	158
6.4.2.4	Papeles de Trabajo.....	159
6.4.2.5	Evidencias.....	161
6.4.2.6	Supervisión del Trabajo.....	163
6.4.3	Examen.....	165
6.4.3.1	Propósito.....	165
6.4.3.2	Procedimiento .....	166
6.4.3.3	Enfoques del análisis Administrativo.....	168
6.4.3.4	Análisis Multinivel.....	176
6.4.3.5	Formulación del Diagnóstico Administrativo.....	178
6.4.4	Informe.....	179
6.4.4.1	Aspectos Operativos.....	181
6.4.4.2	Lineamientos Generales para su preparación.....	182
6.4.4.3	Tipos de Informe.....	183
6.4.4.4	Propuesta de Implementación.....	187
6.4.4.5	Presentación del Informe.....	189
6.4.5	Seguimiento.....	190
6.4.5.1	Objetivo General.....	191
6.4.5.2	Lineamientos generales.....	191
6.4.5.3	Acciones Especificas.....	193
6.4.5.4	Criterio para la Ejecución de la Auditoría de Seguimiento.....	193
	Bibliografía.....	196

Anexos

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la Pequeña y Mediana Empresa constituye un sector muy importante en la economía del país, y por lo tanto las empresas comercializadoras de medicamentos juegan un papel esencial en el desarrollo comercial ya que generan grandes beneficios económicos.

En toda entidad, la administración tiene la responsabilidad de implementar controles adecuados y la Auditoría Administrativa, los evalúa con el objeto de descubrir su eficiencia y presentar las conclusiones y recomendaciones a través del informe de auditoría.

Este trabajo representa la investigación sobre la implementación de la Auditoría Administrativa como herramienta para mejorar la gestión de Las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos, para ello, realizamos la evaluación de la gestión en tres áreas fundamentales de la administración: área de recursos humanos, área de finanzas y área de mercadotecnia, con el fin de diseñar programas de auditoría administrativa por área funcional de la empresa para que sirvan de guía al auditor administrativo con la aplicación de diversos procedimientos encaminados a permitirle emitir un juicio técnico con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia administrativa de la empresa.

El Capítulo Uno comprende la generalidades del tema de investigación se describe la situación problemática, planteamiento del problema, enunciado del problema, justificación de la investigación, delimitación de la investigación, definición de unidades de análisis, objetivos de la investigación, además se plasman y operacionalizan las hipótesis.

Capítulo Dos comprende El Marco de Referencia, el cual está comprendido por el Marco Normativo y Marco Técnico los que se constituyen por las Leyes y Normas

relacionadas con el tema de investigación, las Leyes, Regulaciones y Normas aplicables a la Auditoría Administrativa.

Este capítulo también comprende el marco histórico en el que se encuentran los antecedentes de la auditoría administrativa, de la auditoría externa, de la farmacología, y antecedentes de las pequeñas y medianas empresas.

El Marco Teórico contenido también en este capítulo describe los fundamentos generales, teóricos y comparativos de la auditoría administrativa con diferentes clases de auditorías.

En el capítulo Tres se desarrolla la metodología de la investigación, en primer lugar, se concreta cual va a ser el tipo de investigación, población, objeto de estudio, tamaño de la muestra, las técnicas e instrumentos utilizados para recolectar información.

En el capítulo Cuatro se denomina análisis e interpretación de resultados, en el cual se detallara los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, asimismo en el capítulo cinco se encuentran las conclusiones y recomendaciones

El capítulo seis contiene la “Propuesta de una Guía para el desarrollo de la Auditoría Externa Administrativa como instrumento para mejorar la gestión de Las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos en la Ciudad de San Miguel.”, en la cual se establecen el desarrollo de las fases de planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento para efectos de la implementación de la auditoría externa administrativa en las empresas sujetas a la investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **1.0 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1 Título Descriptivo del proyecto**

**“Propuesta de una Guía para el desarrollo de la Auditoría Externa Administrativa como instrumento para mejorar la gestión de Las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos en la Ciudad de San Miguel.”**

### **1.2 Situación Problemática**

El más grande empleador en América Latina son Las Pequeñas y Medianas Empresas, un dilema que enfrentan estas empresas es la escases de recursos para operar sus proyectos de negocios, el reto que se plantea día a día el micro empresario es: ¿Opero?, ¿Controlo? o ¿Genero información?, sin embargo en la realidad las prioridades del pequeño empresario es por lo regular operar, que implica vender y hacer negocios nuevos. Existen grandes ineficiencias en cómo se compra, como se remunera a los empleados, en el financiamiento caracterizado por un costo excesivo, como consecuencia de no contar con información para este análisis, e inclusive surgen problemas con flujos de efectivo al cumplir con sus obligaciones fiscales al límite del último día de pago o presentación.

Las pequeñas y medianas empresas pueden ser clasificadas en base a tres criterios: por su número de empleados, por la cantidad de sus ingresos o por la cantidad de sus activos; según el Ministerio de Economía de El Salvador se consideran como Pequeñas y Medianas Empresas a aquellas personas naturales o jurídicas que operan en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales hasta de \$1,000,000.00 para las pequeñas empresas y de hasta \$7,000,000.00 para las medianas empresas, con un número de trabajadores remunerados de hasta 50 y 100 respectivamente.

Estas empresas representan una importante fuente de trabajo, ya que junto con las microempresas son extraordinarias fuentes de generación de empleo.

Una entidad pequeña es cualquier entidad en la que hay una concentración de propiedad y administración en un número pequeño de individuos, o uno solo, y que además muestre una o más de las siguientes características: pocas fuentes de ingreso, sistemas de registro no sofisticados y controles internos limitados. Además no tienen una responsabilidad pública; y publican estados financieros de propósito general para usuarios externos.

Su estructura les permite lograr ventajas tanto de flexibilidad como de adaptabilidad para adecuar las condiciones de su producción y la aplicación de políticas y programas administrativos, lo que las habilita para incursionar en la innovación con un riesgo menor.

Debido a las características de su conformación, por lo regular este tipo de empresas son familiares, con capital aportado sobre todo por el dueño, el que generalmente se rodea de familiares para dirigir las, por lo que puede ejercer el control de todas las actividades.

En la mayoría de los casos el dueño puede emplear a un gerente para dirigir la entidad, pero generalmente está directamente implicado en el manejo del negocio, estas empresas tienen limitada gama de productos y servicios también operan desde una locación única o de un número limitado de locales.

En El Salvador existen 516,142 pequeñas y medianas empresas, según el Banco Interamericano de Desarrollo las pequeñas y medianas empresas en América Latina generan el 69% de los empleados.

Por lo general estas empresas necesitan de redes de apoyo que les ayuden a mejorar su capacidad de gestión, productividad y calidad, para ello se recomienda utilizar la auditoría externa administrativa como una herramienta que permita mejorar la gestión administrativa en la entidad, es así como nace la práctica de la auditoría externa administrativa.

La auditoría administrativa surge cuando se percibe la necesidad de evaluar el comportamiento de una organización, asociada en particular con los aspectos de control.

La auditoría administrativa es producto de una necesidad que ha tomado forma a lo largo de la historia de la administración, porque se considera una herramienta idónea para examinar el desempeño de las organizaciones y perfilar oportunidades para convertirlas en ventaja competitiva, su ejecución permite visualizar a una organización en su conjunto, considerando sus características particulares y campo de trabajo, lo que la convierte en un factor estratégico para lograr el cambio.

Por lo tanto, para llevar a cabo una auditoría externa administrativa es necesario mencionar sus diferentes etapas: la primera es la planeación, en la cual se establece el objetivo de la auditoría, los factores a revisar, que incluyen el proceso administrativo, las fuentes de estudio internas y externas, la segunda etapa es la instrumentación, en la cual se determina cómo recopilar la información a través de técnicas de recolección como la investigación documental, observación directa, acceso de redes de información, entrevistas, cuestionarios y cédulas.

La tercera etapa es el examen en este se establece el propósito, el procedimiento, los enfoques de análisis administrativo, tanto organizacionales como cuantitativos seleccionados para orientar el contexto de la información captada, y la formulación del diagnóstico administrativo.

La cuarta etapa es el informe en el cual se registran los resultados de la auditoría, los aspectos operativos acordados para orientar su ejecución, los lineamientos generales para su aplicación, los tipos de informe que se pueden utilizar, tales como el general, el ejecutivo y el de aspectos relevantes, y la propuesta de implementación. Y finalmente la quinta etapa es el seguimiento en la que se integran las observaciones y recomendaciones, para lo cual se precisa un objetivo, lineamientos generales y acciones específicas.

### **1.3 Planteamiento del Problema**

En la actualidad puede decirse que La mayoría de las pequeñas y medianas empresas que pertenecen al sector farmacéutico no implementan auditoría administrativa, pero sí cuentan con sistemas y procesos para el desarrollo de sus operaciones, sin embargo, estos, no les permiten evaluar de forma integral la situación administrativa de la empresa.

Para estas empresas es indispensable implementar auditorías para evaluar sus operaciones, debido a que estas les permiten detectar los problemas o fallas en el funcionamiento de cada una ellas y proporcionan medidas para poder corregirlos de manera oportuna; la auditoría administrativa es la más idónea ya que está enfocada en los problemas relativos a la eficiencia de la organización.

Comúnmente este tipo de entidades tienen un alto grado de demanda, y muchas veces no pueden responder de manera eficaz ni eficiente a todas sus operaciones, en muchas farmacias no se cuenta con una supervisión adecuada de cada una de las actividades llevadas a cabo, no poseen personal capacitado, no existe una jerarquización de funciones, los controles utilizados son desfasados y no les están proporcionando resultados favorables a las empresas.

Dentro de los problemas que comúnmente enfrentan las empresas farmacéuticas se encuentra que a medida las entidades van creciendo estas van requiriendo mayor cantidad de personal, más inversiones en cuanto a sus inventarios como a la infraestructura y esto origina que pueda haber más de un dueño en la empresa y por ende cuando es más grande la empresa se hace mucho mas compleja la administración.

Esto requiere una mayor atención en todas las operaciones que realiza y es importante conocer que de la administración de la empresa depende el éxito o el fracaso de la misma y de cómo seguir compitiendo en el mercado del sector farmacéutico que cada día es más competitivo, para estar siempre en un buen

nivel de competencia las empresas de este sector deben tener bien definidos sus objetivos, metas y estrategias, además realizar continuas evaluaciones a sus actividades.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud.

Actualmente, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

- La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes ( auditoría administrativa funcional)
- La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo ( auditoría analítica)

Lo que realmente interesa destacar, es que existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de las farmacias y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de las mismas.

Al desarrollar la auditoría administrativa en estas empresa se llevará a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales, se conocerá si han aplicado modelos pertinentes que aseguren la implementación de controles administrativos adecuados, y que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se utilicen en forma económica.

Uno de los principales problemas de las empresas farmacéuticas es que no existe dentro de la administración una organización de las actividades a corto y largo plazo las cuales les permitirían alcanzar los objetivos establecidos, y para ello es necesario realizar la auditoría externa administrativa y esta inicia con lo siguiente:

- Determinación de las necesidades específicas
- Identificación de los factores que requieren de atención
- Definición de estrategias de acción
- Jerarquización de prioridades en función del fin que se persigue
- Descripción de la ubicación, naturaleza y extensión de los factores
- Especificación del Perfil del Auditor
- Estimación del tiempo y los recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido

La competencia de mercado que ha tenido el rubro de las farmacias en la Ciudad de San Miguel por ser importante en el desarrollo de la misma y para el bienestar de la salud de los clientes, obliga a todas las farmacias a estar a la vanguardia y así poder ofrecer mejores productos a mejores precios, pero debido al poco conocimiento que tienen los empresarios sobre cómo mejorar la gestión administrativa de sus entidades se les hace muy complicado poder desarrollarse exitosamente en este mercado, ya que no tienen bien definidas las estrategias y objetivos que les permitirán lograr sus expectativas.

Para mejorar esta situación es que la auditoría administrativa juega un rol muy importante, pues de una buena aplicación de ella es que depende un desarrollo eficiente de una farmacia, en la cual se implementan las medidas necesarias encaminadas a la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

#### **1.4 Enunciado del Problema**

¿La falta de revisión de los procesos administrativos como una de las principales causas del deterioro en la gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos?

## **1.5 Justificación de la Investigación**

El rol de la auditoría administrativa, se fundamenta en alcanzar los objetivos establecidos en una empresa, lo cual conlleva a la implementación de este tipo de auditoría la cual consiste en verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos, además de evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

La auditoría externa administrativa permite realizar un examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora.

El sector de las pequeñas y medianas empresas está realizando un accionamiento para impulsar la productividad, un medio básico para incrementar los niveles de competitividad, crecimiento económico y desarrollo del país. Las características que distinguen a estas empresas es que no tienen obligación pública de rendir cuentas, y publican sus estados financieros con propósitos de información general para usuarios externos. Además el capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad y los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica, sus estructuras administrativas son reducidas en relación con las grandes empresas mejor establecidas en el mercado.

Para el sector empresarial, realizar esta auditoría es una herramienta necesaria ya que permite conocer la situación de algunos problemas que se puedan presentar tanto de forma interna como externa; en la cual el auditor administrativo proporciona recomendaciones para la toma de decisiones que puedan contribuir a la solución de dichos problemas.

En la implementación de la auditoría externa administrativa, se realiza un examen sistemático y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar los hechos investigados, su importancia radica en el hecho de proporcionar a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas detectados exigen una mayor y pronta atención.

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo, debido a esto la auditoría externa administrativa deberá aplicarse pensando en que la empresa es un sistema y no un rompecabezas de funciones, y que las herramientas de análisis a utilizar serán comunes y específicas pero siempre sencillas y pocas costosas en su aplicación.

Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

La gestión empresarial dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas, juega un rol muy importante, pues de su eficiencia, producto de la dirección, habilidades y estrategias que utilice, dependerá la obtención de buenos resultados.

Para que estas pequeñas empresas logren sus expectativas, es necesario establecer una guía u orientación al sector farmacéutico, respecto a la eficacia de la gestión empresarial, para que las empresas puedan alcanzar sus metas y objetivos, es decir, para el logro del éxito que esperan, ya que las empresas dedicadas a la distribución y comercialización de medicamentos es un sector que beneficia a la economía de El Salvador en un porcentaje considerable debido a

que los movimientos de capital interno generan ingresos de impuestos y por lo tanto es un beneficio para el país.

La propuesta de la guía antes mencionada será utilizada para examinar y evaluar adecuadamente la gestión administrativa. En la actualidad es cada vez mayor la necesidad por parte de los propietarios de las farmacias, contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo un examen y evaluación en el desempeño de sus actividades.

La implementación de la auditoría externa administrativa permitirá a los empresarios evaluar la forma en que su administración está cumpliendo con sus objetivos, cómo desempeñan las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control, para así poder determinar los errores que se estén cometiendo y poder corregirlos eficazmente, logrando así de manera efectiva la optimización de recursos de las empresas farmacéuticas contribuyendo a la mejora en el desarrollo de sus operaciones.

## **1.6 Delimitación del Problema**

La investigación se desarrolla en la Ciudad de San Miguel Departamento de San Miguel, estará limitada al desarrollo de la Propuesta de una Guía para el desarrollo de la Auditoría Externa Administrativa como instrumento para mejorar la gestión de Las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos en la Ciudad de San Miguel.

### **1.6.1 Espacial**

En la Ciudad de San Miguel.

## **1.6.2 Temporal**

Durante el periodo de marzo a septiembre de 2011

## **1.6.3 Teórica**

El contexto teórico que se utilizará para realizar la investigación se basará en el contenido del libro Auditoría Administrativa - Gestión estratégica del cambio, de Enrique Benjamín Franklin, segunda edición; y todas las leyes y reglamentos aplicables a nuestro trabajo de investigación.

## **1.6.4 Definición de unidades de análisis**

Nuestro trabajo está dirigido a los empresarios de Las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos de la Ciudad de San Miguel.

## **1.7 Objetivos de la investigación**

### **1.7.1 Objetivo General**

Proponer una guía para el desarrollo de la Auditoría Externa Administrativa como instrumento para mejorar la gestión de Las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos en la Ciudad de San Miguel.

### **1.7.2 Objetivos específicos**

- Conocer los puntos críticos de la gestión que llevan a cabo Las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos para identificar deficiencias y perfilar alternativas de solución.

- Ilustrar el proceso y metodología para realizar la auditoría externa administrativa en las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos en la Ciudad de San Miguel.

## **1.8 Formulación de Hipótesis**

### **1.8.1 Hipótesis General**

- Con el desarrollo de una guía de la Auditoría Externa Administrativa, se logrará la eficiencia en la gestión de Las Pequeñas y Medianas Empresas del sector farmacéutico de la Ciudad de San Miguel.

### **1.8.2 Hipótesis Específicas**

- Al realizar la auditoría externa administrativa se identificarán los aspectos en los que las empresas tienen deficiencias, esto permitirá establecer alternativas para solucionarlos.
- La auditoría externa administrativa servirá como instrumento para optimizar los recursos de las empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos.

### 1.8.3. Operacionalización de Hipótesis

Tema:

Propuesta de una Guía para el desarrollo de la Auditoría Externa Administrativa como instrumento para mejorar la gestión de Las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos en la Ciudad de San Miguel.

MATRIZ DE CONGRUENCIA					
PROBLEMA	PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS GENERAL	HIPOTESIS ESPECIFICAS
La falta de implementación de una auditoría externa administrativa conlleva a una gestión deficiente en las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controles deficientes</li> <li>- Estructuras organizativas mal definidas</li> <li>- Objetivos mal establecidos</li> <li>- Metas inalcanzables</li> <li>- Procesos administrativos deficientes</li> <li>- Carencia de manuales administrativos</li> </ul>	Proponer una guía para el desarrollo de la auditoría externa administrativa como instrumento para mejorar la gestión de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos en la Ciudad de San Miguel.	<p>Conocer los puntos críticos de la gestión que llevan a cabo las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos para identificar deficiencias y perfilar alternativas de solución.</p> <p>Ilustrar el proceso y metodología para realizar la auditoría externa administrativa en las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos en la Ciudad de San Miguel.</p>	Con el desarrollo de la guía de una auditoría externa administrativa, se logrará la eficiencia de la gestión de las pequeñas y medianas empresas del sector farmacéutico de la Ciudad de San Miguel.	<p>Al realizar la auditoría externa administrativa se identificarán los aspectos en los que las empresas tienen deficiencias, lo cual permitirá establecer alternativas para solucionarlos.</p> <p>La auditoría externa administrativa servirá como instrumento para optimizar los recursos de las empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos.</p>

OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS						
OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	CONCEPTO	OPERACIONALIZACION	ACCIONES	INDICADORES
Proponer una guía para el desarrollo de la auditoría externa administrativa como instrumento para mejorar la gestión de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos en la Ciudad de San Miguel.	Con el desarrollo de la guía de una auditoría externa administrativa, se logrará la eficiencia de la gestión de las pequeñas y medianas empresas del sector farmacéutico de la Ciudad de San Miguel.	V.I: Auditoría externa administrativa	Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. <sup>1</sup>	Desarrollando las fases de la auditoría administrativa las cuales son: Planeación Instrumentación Examen Informe Seguimiento	Dando a conocer la guía para el desarrollo de la auditoría externa administrativa como instrumento para mejorar la gestión de las pequeñas y medianas empresas	Estructura organizacional
		V.D: Gestión en las pequeñas y medianas empresas	Es la capacidad de la organización para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles y coordinarlos para conseguir determinados objetivos. <sup>2</sup>	Aplicando los diferentes procedimientos de la auditoría administrativa en la gestión de las pequeñas y medianas empresas	Ejecutando cada procedimiento establecido en la guía para implementar la auditoría externa administrativa	<p>Eficiencia y eficacia en la gestión de las empresas</p> <p>Toma de decisiones empresariales</p> <p>Procesos administrativos</p>

<sup>1</sup> Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del cambio, Enrique Benjamín Franklin F., Editorial Pearson Educación, 2007.

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>

OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS						
OBJETIVO ESPECIFICO	HIPOTESIS ESPECIFICA	VARIABLES	CONCEPTO	OPERACIONALIZACION	ACCIONES	INDICADORES
Conocer los puntos críticos de la gestión que llevan a cabo las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos para identificar deficiencias y perfilar alternativas de solución.	Al realizar la auditoría externa administrativa se identificarán los aspectos en los que las empresas tienen deficiencias, lo cual permitirá establecer procedimientos de control para solucionarlos.	V.I: Auditoría externa administrativa  V.D: Procedimientos de Control	Es la revisión analítica total o parcial de una organización que realiza con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.  Son los procedimientos operativos de las distintas áreas de la empresa, obtenidos con una metodología apropiada, para la consecución de uno o varios objetivos de control, y por tanto deben estar documentados y aprobados por la dirección. <sup>3</sup>	A través de la etapa de Instrumentación.  Mediante documentos generados internamente o de fuentes externas tales como políticas, reglamentos, normas; o por otros documentos normativos.	Haciendo uso de técnicas de recolección como la investigación documental, observación directa, acceso a redes de información, entrevistas, cuestionarios, etc.  Por medio de evaluaciones al recurso humano de toda la estructura organizativa.	- Revisión - Planeación - Detectar - Corregir  - Cumplimiento - Planificación - Organización - Dirección - Control

<sup>3</sup> <http://www.ub.edu.ar/catedras/ingenieria/auditoria/glosario.htm#sectP>

**OPERACIONALIZACIÓN DE HIPOTESIS**

OBJETIVO ESPECIFICO	HIPOTESIS ESPECIFICA	VARIABLES	CONCEPTO	OPERACIONALIZACIÓN	ACCIONES	INDICADORES
Ilustrar el proceso y metodología para realizar la auditoría externa administrativa en las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos en la Ciudad de San Miguel.	La auditoría externa administrativa servirá como instrumento para optimizar los recursos de las empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos.	VI: Auditoría administrativa  VD: Recursos de las empresas.	Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.  Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia. <sup>4</sup>	Desarrollando las fases de instrumentación y examen de la auditoría administrativa.  Mediante el cumplimiento de reglamentos internos.  Cumplimiento del proceso administrativo de la organización.	Aplicando las técnicas de recolección de información y mediante los enfoques de análisis administrativos  Por medio de evaluaciones a todos los recursos de la empresa: Materiales Humanos Tecnológicos Financieros	Cumplimiento de manuales  Administración  Evaluaciones al personal  Desempeño  Planificación.  Organización.  Dirección.  Supervisión.

<sup>4</sup> <http://www.definicion.org/recursos>

## **CAPÍTULO II**

### **2.0 MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 Marco Normativo**

##### **2.1.1 Constitución de la República de El Salvador**

En cuanto a la Salud Pública y Asistencia Social, la Constitución establece que existirá un Consejo Superior de Salud Pública quien velará por la salud del pueblo y estará formado por igual número de representantes de los gremios médico, odontológico, químico-farmacéutico y médico veterinario, este tendrá un Presidente y un Secretario de nombramiento del Órgano Ejecutivo, quienes no pertenecerán a ninguna de dichas profesiones.

El Estado es responsable de organizar y vigilar el sistema de salud, además proveerá los recursos necesarios e indispensables para el control permanente de la calidad de los productos químicos, farmacéuticos y veterinarios, por medio de organismos de vigilancia.

##### **2.1.2 Código de Comercio**

La fuente principal del derecho mercantil en El Salvador, es el código de comercio el cual también regula a las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos, en él se encuentran los estatutos para la apertura y establecimiento de las empresas y las disposiciones que deben cumplir durante toda su vida operativa.

Se establecen los requisitos para crear y administrar una organización, es en este contexto de regulaciones que se establecen los lineamientos legales mínimos para la dirección de una organización, así como las pautas para el control y vigilancia de la misma.

### **2.1.3 Código Tributario**

El Código contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria, por lo tanto es de mucha importancia para Las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos ya que dentro de él se establece cómo deberán rendir tributos y crear un marco legal unificado que facilite el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Asimismo, contiene las normas tributarias bajo las cuales las empresas deben regirse, la clasificación de los tributos, la emisión de los documentos correspondientes a cada transacción realizada y de la obligación tributaria que es el vínculo jurídico de derecho público, que establece el Estado en el ejercicio del poder de imponer, exigible coactivamente de quienes se encuentran sometidos a su soberanía, cuando respecto de ellos se verifica el hecho previsto por la ley y que le da origen. Las empresas están obligadas al pago de los tributos y al cumplimiento de las obligaciones formales establecidas por este Código o por las Leyes tributarias respectivas, así como al pago de las multas e intereses a que haya lugar y también a permitir las fiscalizaciones y controles pertinentes.

### **2.1.4 Código de Salud**

El Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales relacionados con la salud pública y asistencia social de los habitantes de la República y las normas para la organización, funcionamiento y facultades del Consejo Superior de Salud Pública, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y demás organismos del Estado. Por lo que bajo la regulación de este Código se rigen las empresas sujetas a la investigación debido a que su actividad económica es la comercialización de medicamentos.

El consejo autorizará la apertura y funcionamiento de los establecimientos así como la venta de los productos farmacéuticos, suplementos vitamínicos y otros

productos o sustancias que ofrezcan una acción terapéutica al ser humano, dicha autorización será otorgada únicamente a las farmacias y ventas autorizadas de medicinas siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos para su funcionamiento legal.

### **2.1.5 Ley de Impuesto Sobre la Renta**

La actual Ley de Impuesto sobre la Renta, tiene como objetivo básico lograr la eficiencia de la Administración Tributaria, a través de principios como la certidumbre jurídica, la transparencia en el ejercicio de las facultades fiscalizadoras, la neutralidad administrativa y la facilidad en la aplicación de procedimientos, sin que se desproteja el interés fiscal. Por lo tanto es necesario establecer claramente los procedimientos aplicables en materia de renta y los alcances que deben tener determinados conceptos jurídicos y contables.

La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o período de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley, provenientes de la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza.

### **2.1.6 Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios**

En esta Ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

Por lo tanto es de importancia ya que las empresas en estudio se encargan de la compra y venta de productos farmacéuticos, por dichas operaciones se consideran contribuyentes y la Ley establece que son contribuyentes del impuesto quienes en carácter de productores, comerciantes mayoristas o al por menor o en

cualesquiera otras calidades realizan dentro de su giro o actividad o en forma habitual, por si mismos o a través de mandatarios a su nombre, ventas u otras operaciones que signifiquen la transferencia onerosa del dominio de los respectivos bienes muebles corporales, nuevos o usados. Así mismo serán contribuyentes quienes transfieran materias primas o insumos que fueron utilizados en el proceso productivo.

### **2.1.7 Ley de Farmacias**

Esta ley estipula que a los establecimientos dedicados a la comercialización de medicamentos deben practicárseles visitas para inspeccionar los medicamentos que se expendan, además revisar que estos productos químicos y farmacéuticos estén en buen estado. Por lo tanto, esta Ley proporciona todos los lineamientos para que todo farmacéutico que desee establecer una droguería, farmacia, laboratorio químico o abrir de nuevo alguno de esos establecimientos que hubiere sido cerrado, se dirigirá a la Junta de Gobierno solicitando autorización; la Junta resolverá el caso después de practicada una visita de inspección. De conformidad a esto, las empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos actúan de acuerdo a todas las disposiciones de esta Ley.

La finalidad de la normativa es regular los deberes y atribuciones de vigilancia sobre Droguerías, Farmacias, Laboratorios Químicos o Farmacéuticos, ventas de medicinas y demás establecimientos donde se elaboren o expendan medicinas, drogas, productos químicos y farmacéuticos.

Además regula que a los establecimientos dedicados a la comercialización de medicamentos deben practicárseles visitas para inspeccionar los medicamentos que se expendan, revisar que estos productos químicos y farmacéuticos estén en buen estado.

### **2.1.8. Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Pública y Auditoría.**

El objeto de esta Ley, es regular el ejercicio de la profesión de la Contaduría Pública, la función de la Auditoría, y los derechos y obligaciones de las personas naturales o jurídicas que las ejerzan.

Dentro de la modernización de las funciones del Estado, existe la posibilidad que determinados profesionales ejerzan ciertas funciones públicas cuya vigilancia sea debidamente supervisada y colaborar de esta manera con los fines del Estado, en distintas áreas.

No existe una Ley que regule el funcionamiento del mencionado Consejo, por lo que se hace imperativo emitir este instrumento legal, a fin de establecer las regulaciones y responsabilidades fundamentales de los contadores públicos, y la normativa básica para los contadores, así como los procedimientos de vigilancia para los que ejerce la Contaduría Pública.

## **2.2 Marco Técnico**

### **2.2.1. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA'S)**

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA'S) son los principios fundamentales de auditoría en que los auditores deben enmarcar su desempeño durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las NAGA'S, tiene su origen en los Boletines (Statement on Auditing Estándar – SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

Por lo tanto, estas normas son de observación obligatoria para los Contadores Públicos que ejercen la auditoría en nuestro país, por cuanto además les servirá

como parámetro de medición de su actuación profesional y para los estudiantes como guías orientadoras de conducta por donde tendrán que caminar cuando sean profesionales.

La auditoría administrativa se encuentra bajo el marco legal de las normas NAGA'S, que aseguran su práctica honesta y adecuada.

### **Concepto**

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA'S) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Normas Vigentes en el país:

### **Los 10 mandamientos del auditor**

#### **Personales:**

Se refiere a la persona del Contador Público como auditor independiente; éste debe ser: experto en la materia, siendo profesional a su actuación y observando siempre principios éticos.

1. Entrenamiento técnico y capacidad profesional: el auditor debe tener conocimientos técnicos adquiridos en Universidades o Institutos superiores del país, habiendo culminado sus estudios con recepción profesional de Contador Público, además se requiere que el joven profesional adquiera una adecuada práctica o experiencia, que le permita ejercer un juicio sólido y sensato para aplicar los procedimientos y valorar sus efectos o resultados.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.economia48.com/spa/d/normas-de-auditoria-generalmente-aceptadas-naga/normas-de-auditoria-generalmente-aceptadas-naga.htm>

2. Cuidado y diligencia profesional: todo profesional forma parte de la sociedad, gracias a ella se forma y a ella debe servir. El profesional de la Contaduría Pública, al ofrecer sus servicios profesionales debe estar consciente de la responsabilidad que ello implica. Es cierto que los profesionales son humanos y que por lo tanto se encuentra al margen de cometer errores, estos se eliminan o se reducen cuando el contador público pone a su trabajo (cuidado y diligencia profesional).
3. Independencia mental: Para que los interesados confíen en la información financiera este debe ser dictaminado por un Contador Público independiente que de antemano haya aceptado el trabajo de auditoría , ya que su opinión no esté influenciada por nadie, es decir, que su opinión es objetiva, libre e imparcial.

**Relativas a la ejecución del trabajo:**

Estas normas se refieren a elementos básicos en el que el contador público debe realizar su trabajo con cuidado y diligencia profesionales para lo cual exigen normas mínimas a seguir en la ejecución del trabajo.

4. Planeación y supervisión : antes de que el contador público independiente se responsabilice de efectuar cualquier trabajo debe conocer la entidad sujeta a la investigación con la finalidad de planear su trabajo, debe asignar responsabilidades a sus colaboradores y determinar que pruebas debe efectuar y que alcance dará a las mismas, así como la oportunidad en que serán aplicadas.
5. Estudio y evaluación del control interno: el contador público independiente debe analizar a la entidad sujeta a ser auditada, esto, es evaluar y estudiar el control interno, con la finalidad de determinar que pruebas debe efectuar y que alcance dará a las mismas, así como, la oportunidad en que serán aplicadas.

6. Obtención de la evidencia suficiente y competente: el contador público al dictaminar Estados Financieros adquiere una gran responsabilidad con terceros, por lo tanto, estos hechos deben ser comprobables a satisfacción de la auditoría.
7. Normas de dictamen e información: el profesional que presta estos servicios debe apegarse a reglas mínimas que garanticen la calidad de su trabajo.

**Relativas a la información:**

El objetivo de la auditoría de Estados Financieros es que el contador Público independiente emita su opinión sobre la razonabilidad de los mismos, ya que, se considera que el producto terminado de dicho trabajo es el dictamen.

8. Debe aclarar que el contador público independiente: al realizar cualquier trabajo debe expresar con claridad en que estriba su relación y cuál es su responsabilidad con respecto a los estados financieros.
9. Base de opinión sobre estados financieros: con la finalidad de unificar criterios, el IMCP por medio de su comisión de principios de contabilidad, ha recomendado una serie de criterios, a los que los profesionales se deben apegar y así, eliminar discrepancias, al procesar y elaborar la información.
10. Consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad: para que la información financiera pueda ser comparable con ejercicios anteriores y posteriores, es necesario que se considere el mismo criterio y las mismas bases de aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados, en caso contrario, el auditor debe expresar con toda claridad la naturaleza de los cambios habidos.

11. Suficiencia de las declaraciones informativas: la contabilidad controla las operaciones e informa a través de los estados financieros que son los documentos sobre los cuales el contador público va a opinar, la información que proporcionan los estados financieros deben ser suficiente, por lo que debe de revelar toda información importante de acuerdo con el principio de "revelación suficiente".

## **2.2.2. Normas Internacionales de Auditoría (NIA's).**

El Consejo de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), ha establecido el Consejo Internacional de Prácticas de Auditoría (IAAPC), para desarrollar y emitir, a nombre del Consejo, Normas y Declaraciones de Auditoría. El Consejo Internacional de Prácticas de Auditoría (IAAPC) cree que la emisión de dichas Normas y Declaraciones mejorará el grado de uniformidad de las prácticas de auditoría en todo el mundo.

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's), son elaboradas con el propósito de establecer normas y dar lineamientos sobre el objeto y los principios generales de la responsabilidad de la administración.

Estas normas y declaraciones buscan establecer reglas de alta calidad, para mejorar el grado de uniformidad de las prácticas de auditoría, atestiguamiento y servicios relacionados alrededor del mundo y fortalecer la confianza en la profesión de la auditoría, en beneficio del interés público.

Las NIA'S deben ser aplicadas en la auditoría de los estados financieros. También deben ser aplicadas, con la adaptación necesaria, a la auditoría de otra información y de servicios relacionados.

### **NIA 300 Planeación del trabajo**

La planeación adecuada del trabajo de auditoría ayuda a asegurar que se presta atención adecuada a áreas importantes de la auditoría, que los problemas

potenciales son identificados y que el trabajo es completado en forma expedita. La planeación también ayuda para la apropiada asignación de trabajo a los auxiliares y para la coordinación del trabajo hecho por otros auditores y expertos

El grado de planeación variará de acuerdo con el tamaño de la entidad, la complejidad de la auditoría y la experiencia del auditor con la entidad y conocimiento del negocio. Adquirir conocimiento del negocio es una parte importante de la planeación del trabajo. El conocimiento del negocio por el auditor ayuda en la identificación de eventos, transacciones y prácticas que puedan tener un efecto importante sobre los estados financieros.

#### Planeación del trabajo

El auditor puede desear discutir elementos del plan global de auditoría y ciertos procedimientos de auditoría con el comité de auditoría, administración y personal de la entidad, para mejorar la efectividad y eficiencia de la auditoría y para coordinar los procedimientos de la auditoría con el trabajo de los empleados de la entidad. El plan global de auditoría y el programa de auditoría, sin embargo, permanecen como responsabilidad del auditor.

#### El plan global de auditoría

El auditor debería desarrollar y documentar un plan global de auditoría describiendo el alcance y conducción esperados de la auditoría. Mientras que el registro del plan global de auditoría necesitará estar suficientemente detallado para guiar el desarrollo del programa de auditoría, su forma y contenido precisos variarán de acuerdo al tamaño de la entidad, a las complejidades de la auditoría, la metodología y tecnología específicas usadas por el auditor.

### **2.2.3 Norma ISO 9000 para las Pequeñas y Medianas Empresas**

Las Pequeñas y Medianas Empresas en El Salvador, al igual que en todos los países del mundo, emplean un buen porcentaje de la población económicamente activa, lo cual ha llevado a nivel internacional ha promover el aumento de la

competitividad individual para aumentar la competitividad empresarial y la de cada país en su conjunto, y una de las maneras más eficientes de lograr esto es con la implantación de Sistemas de Calidad que permitan a estas empresas mejorar de forma integral y consistente aquellos productos y servicios que brindan, mediante la optimización de los recursos invertidos en procesos debidamente controlados y bajo una dirección visionaria, dinámica y comprometida con la calidad y su mantenimiento en el tiempo.

Es así como la implementación de un Sistema de Calidad bajo el modelo de las normas ISO 9000 ha tomado mayor auge en los últimos tiempos, después de observarse a nivel mundial resultados concretos, comprobables y sistemáticos que fortalecen el accionar de las empresas, sin hacer distinción a la actividad a que se dedican, ni el sector al que pertenece sea este micro, pequeña, mediana ó gran empresa.

El éxito que obtienen los empresarios de aplicar los Sistemas de Calidad, radica en el incremento de la eficacia, eficiencia y productividad, la reducción de los costos de operación y el mejoramiento competitivo de las organizaciones.

Para iniciar con el proceso de cambio y mejora hacia el que apunta la implementación de un Sistema de Calidad ISO 9000, es necesario que los interesados tengan claro algunas definiciones<sup>6</sup> y principios.

## **DEFINICIONES**

**Calidad:** Grado en el que un grupo de características inherentes cumple con los requisitos. Sin embargo para efectos prácticos, la calidad debe ser entendida no como la ausencia de errores o fallos en los productos y servicios, sino como todos aquellos esfuerzos que se realizan día a día en la empresa para lograr que el

---

<sup>6</sup> Tomadas de la Norma ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario.

producto o servicio que entregamos a nuestros clientes sea el que realmente el cliente quiere.

**Sistema de Gestión.** Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

**Sistema de Gestión de Calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

**Normas ISO 9000:** Familia o serie de normas genéricas elaboradas por la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño en la implementación y la operación de Sistemas de Gestión de la Calidad eficaces y acordes al accionar de las mismas. Entre algunas de las normas más conocidas en esta serie cuya versión fue aprobada a finales del año 2000 se tienen:

- ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de calidad.
- ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Especificaciones. Describe los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicable a toda la organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos y servicios que cumplan con los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- ISO 9004. Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del Desempeño. Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.

Lo anterior forma un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad, que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

### **Principios de gestión de la calidad**

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, también es importante considerar los principios que soportan a los sistemas de gestión de la calidad desde el enfoque de las normas ISO 9000 y que pueden ser utilizados por la alta dirección de la empresa con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en su desempeño continuo:

1. **Enfoque al Cliente:** Las empresas dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de ellos, satisfacer sus demandas y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
2. **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la empresa. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la empresa.
3. **Participación del Personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de la empresa y su total compromiso, posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.
4. **Enfoque basado en procesos:** Los resultados que se esperan pueden alcanzarse eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. **Enfoque de Sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una empresa en el logro de sus objetivos.

6. **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una empresa y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

### **Requisitos para la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad**

Considerando los factores, recursos internos y del entorno de la empresa, los requisitos de la Norma ISO 9001 que las Pequeñas Y Medianas Empresas deben adoptar durante la implementación de sistemas de gestión son:

**Sistema de Gestión Calidad.** Como requisitos generales, la empresa debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema que le permita asegurar globalmente la calidad de sus productos ó servicios, mediante la identificación de los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación, la determinación de la secuencia e interacción de los procesos, la determinación de los criterios y métodos necesarios para asegurarse que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces, el aseguramiento de la disponibilidad de recursos e información necesarios, la realización del seguimiento, la medición y el análisis de los procesos y la implementación de las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de éstos procesos.

Además se deben considerar las declaraciones de la política y objetivos de calidad, la elaboración y control del manual de calidad, procedimientos documentados y otros documentos y registros que permitan asegurar la eficaz planificación, operación y control de los procesos.

**Responsabilidad de la Dirección.** La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como la mejora continua de su eficacia, comunicando a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, los legales y regulatorios, estableciendo la política y objetivos de calidad, llevando a cabo revisiones por la Dirección y asegurando la disponibilidad de recursos.

**Gestión de los Recursos.** La empresa debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar su eficacia, teniendo en cuenta la infraestructura, la competencia del personal y el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad del producto ó servicio, así como aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

**Realización del producto ó servicio.** La empresa debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto ó la prestación del servicio, incluyendo la verificación, validación, seguimiento e inspección cuando fuere necesario. La planificación en esta etapa debe ser coherente con los requisitos de otros procesos relacionados.

**Medición, análisis y mejora.** La empresa debe planificar e implementar procesos de seguimiento, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto ó servicio respecto a los requisitos del mercado, asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad en sí y la mejora continua de la eficacia del mismo.

Posterior al esfuerzo realizado en una empresa antes, durante y después de la implementación del sistema de calidad, prosigue la evaluación de dicha implementación mediante auditorías de calidad (por terceros) donde se puede evidenciar y registrar cuan idóneo es el sistema de gestión de calidad, así como las mejoras que se deben continuarse promoviendo de manera que la calidad pase de ser un simple concepto a una mejora diaria, motivada principalmente por los logros obtenidos y la satisfacción del cliente.

## **Dificultades y beneficios en las Pequeñas Y Medianas Empresas de aplicar un Sistema de Gestión de Calidad**

No es de sorprenderse que algunas empresas tengan problemas para decidirse por un sistema de gestión de la calidad, debido a los costos que conlleva la implementación y mantenimiento de éste, así como no contar con el mínimo de recursos disponibles en la empresa y la dificultad en la comprensión y aplicación de las normas antes citadas.

Sin embargo, algunas de las razones ó beneficios que se pueden obtener de aplicar un sistema de gestión de la calidad y que pueden llevar al éxito que toda empresa está buscando son las siguientes:

- Satisfacción garantizada del cliente.
- Mejora del desempeño, coordinación y productividad.
- Mayor orientación hacia sus objetivos empresariales y hacia las expectativas de sus clientes.
- Logro y mantenimiento de la calidad de su producto ó servicio, a fin de satisfacer las necesidades explícitas e implícitas de sus clientes.
- Logro de la satisfacción del cliente.
- Confianza por parte de la dirección de la empresa en el logro y mantenimiento de la calidad deseada.
- Evidencia de las capacidades de su organización frente a clientes actuales y potenciales.
- Apertura de nuevas oportunidades de mercado o mantenimiento de la participación en el mercado.
- Oportunidad de competir sobre la misma base que las organizaciones más grandes (ante presentación de cotizaciones).
- Obtención de la certificación.

Tomando en cuenta lo anterior, consideramos que las Pequeñas Y Medianas Empresas Salvadoreñas al implementar un Sistema de calidad bajo el modelo ISO 9000 pueden mejorar sus servicios y procesos productivos y volverse más

competitivas, ya que contarían con mayor capacidad de respuesta ante la apertura de nuevos mercados.

#### **2.2.4. Código de Ética.**

En mayo de 2005, el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA), ha emitido un Código de Ética para Contadores Públicos (CEPCP), cuya preparación se basó en el código de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), (principalmente en la edición de 1998). Tal código es importante para garantizar que quienes ejercen la profesión acaten plenamente los principios fundamentales de conducta profesional, incluyendo la integridad, la objetividad, la competencia y, en el caso de los auditores, la independencia. Sin embargo el Código de Ética para Contadores Públicos (CEPCP), presenta ciertas diferencias con el código de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), contiene ciertas imprecisiones y no establece el régimen de sanciones.

Este Código de Ética es aplicable a los Contadores Públicos inscritos en el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA), sean personas naturales o jurídicas, tanto en ejercicio independiente o cuando actúen como funcionarios o empleados de Instituciones Públicas o Privadas. Comprende también a los contadores públicos que, además ejerzan otra profesión.

Un Código de Ética apropiado es esencial para garantizar que los auditores autorizados desempeñen su función observando los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia, debido cuidado, confidencialidad e independencia. En esa medida, es un componente esencial de la credibilidad de la profesión frente a los usuarios de la información financiera, quienes dependen de los auditores.

## **2.3. Marco Histórico**

### **2.3.1 Antecedentes de Auditoría Administrativa**

La auditoría administrativa surge de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado y como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en qué está fallando o qué no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. La auditoría administrativa es necesaria como una herramienta que permita cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y poder corregirlos de manera eficaz.

La auditoría administrativa forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

Con el propósito de ubicar como se ha ido enriqueciendo a través del tiempo, es conveniente revisar las contribuciones de los autores que han incidido de manera más significativa a lo largo de la historia de la administración.

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó “auditoría administrativa”, la cual, en sus palabras, consistía en “una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable.”<sup>7</sup>

Más adelante, en 1953, George R. Terry, en Principios de Administración, señala que “La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control

---

<sup>7</sup> Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del cambio, Enrique Benjamín Franklin F., Editorial Pearson Educación, 2007.

administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa.”

Dos años después, en 1955, Harold Koontz y Ciry O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a “evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos.”

El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de “las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla” a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.

Transcurrido un año, en 1959, ocurren dos hechos relevantes que contribuyen a la evolución de la auditoría administrativa: 1) Víctor Lazzaro publica su libro de Sistemas y Procedimientos, en el cual presenta la contribución de William P. Leonard con el nombre de auditoría administrativa y, 2) The American Institute of Management, en el Manual of Excellence Managements integra un método para auditar empresas con y sin fines de lucro, tomando en cuenta su función, estructura, crecimiento, políticas financieras, eficiencia operativa y evaluación administrativa.

El atractivo por el tema se extiende al ámbito académico y, en 1960, Alfonso Mejía Fernández, de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional La Auditoría de las Funciones de la Gerencia de las Empresas, realiza un recuento de los aspectos estructurales y funcionales que el nivel gerencial de las empresas debe contemplar para aplicar una auditoría administrativa.

Para 1962, Roberto Macías Pineda, de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, dentro del programa de doctorado en ciencias administrativas, en la asignatura Teoría de la Administración, destina un espacio para presentar un trabajo de auditoría administrativa.

Por otra parte, en 1964, Manuel D´Azaola S., de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional La Revisión del Proceso Administrativo, considera la necesidad de que las empresas analicen su comportamiento a partir de la revisión de las funciones de dirección, financiamiento, personal, producción, ventas y distribución, así como registro contable y estadístico.

A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoria Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Así mismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1966, José Antonio Fernández Arena, presenta la primera versión de su texto La Auditoria Administrativa, en la cual desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa, presentando una propuesta a partir de su propia visión de la técnica.

Más adelante, en 1971, se generan dos nuevas contribuciones: Agustín Reyes Ponce, en Administración de Personal, dedica un apartado para tratar el tema, ofreciendo una visión general de la auditoría administrativa, en tanto que William P. Leonard publica Auditoría Administrativa: Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos, en donde incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

Para 1977, se suman las aportaciones de dos autores en la materia. Patricia Diez de Bonilla en su Manual de Casos Prácticos sobre Auditoría Administrativa,

propone aplicaciones viables de llevar a la práctica y, Jorge Álvarez Anguiano, en Apuntes de Auditoría Administrativa incluye un marco metodológico que permite entender la auditoría administrativa de manera por demás accesible.

En 1978, la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, difunde el documento Auditoría Administrativa, el cual reúne las normas para su implementación en organizaciones públicas y privadas.

Poco después, en 1984, Robert J. Thierauf presenta Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo, trabajo que introduce a la auditoría administrativa y a la forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, ambiente de trabajo y sistemas de información.

En 1988, la oficina de la Contraloría General de los Estados Unidos de Norteamérica prepara las Normas de Auditoría Gubernamental, que son revisadas por la Contraloría Mayor de Hacienda (entidad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público), las cuales contienen los lineamientos generales para la ejecución de auditorías en las oficinas públicas.

Al iniciarse la década de los noventa, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación se dio a la tarea de preparar y difundir normas, lineamientos, programas y marcos de actuación para las instituciones, trabajo que, en su situación actual, como Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, continúa ampliando y enriqueciendo.

En el año 2004 se publican cuatro interesantes trabajos; el primero de Francisco Arturo Montano Sánchez, *Auditoría Administrativa, herramienta estratégica de planeación y control*, esboza la instrumentación de la auditoría administrativa como elemento clave de las fases de la planeación y control de una organización complementada por auditorías de estados financieros, legales, ecológicos, de calidad y mercadológica, entre otras; el segundo de Juan Ramón Santillana González, *Auditoría interna integral*, interrelaciona la auditoría administrativa, operacional y de estados financieros para lograr una visión integral del

comportamiento integral de una organización; el tercero de Walter Paiva Quinteros, Auditoría, enfoques metodológicos y prácticos, integra guías prácticas para el manejo de auditorías en sus versiones operacional, de sistemas, de administración y control, especial, ambiental, de calidad, de control interno, informática, de personal, marketing, de estados financieros e integral; el cuarto, de la Secretaría la Función Pública – institución del gobierno mexicano- organismo que sustituye a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, son Normas y Lineamientos que regulan el funcionamiento de los órganos internos y de control, que contiene las pautas para evaluar la gestión y desempeño de las instituciones y servidores públicos de la Administración Pública Federal, y la Guía General para Revisiones de Control por parte de los órganos internos de control del sector público.

Es necesario puntualizar que también existen documentos, la mayoría de ellos de uso reservado, preparados para estos efectos por despachos de consultoría profesional entre ellos se encuentran el de Eugenio Sixto Velasco, estructura lógica de la auditoría administrativa, que presenta en forma clara los componentes y medios para entender y aplicar una auditoría administrativa.

Los trabajos de auditoría en sus diferentes acepciones son tantos y tan variados que, en este, sólo se han citado los más significativos para establecer un punto de partida.

Es innegable la importancia de la materia y la preocupación por abordarla con diferentes enfoques.

### **2.3.2. Antecedentes de la Auditoría Externa a Nivel Mundial.**

La Auditoría comenzó a evolucionar por medio de un proceso auditivo hasta el examen riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. A finales del siglo XVII se promulgó la primera ley (en Escocia) que prohibía que ciertos funcionarios actuaran como auditores de una ciudad con lo cual se introdujo la moderna noción de independencia del auditor en el mundo occidental.

Pese a estos progresos en la práctica de la Auditoría, no fue hasta el siglo XIX cuando el auditor profesional se convirtió en parte importante del escenario empresarial. En Estados Unidos los ferrocarriles fueron de las primeras empresas en emplear auditorías internas. Hacia finales del siglo XIX, los llamados “Auditores Viajeros” visitaban las muy dispersas agencias de boletos con el fin de evaluar la responsabilidad de los gerentes por el activo y sus sistemas de información.

En diversos países de Europa durante la edad media, muchas eran las asociaciones profesionales que se ocupan de ejecutar funciones de Auditoría, destacándose entre ellas los Consejos Londinenses (Inglaterra), en 1310; El Colegio de Contadores, Venecia (Italia), en 1581 El Tribunal de Cuentas, en París (Francia), en 1640.

A fin de proteger la integridad profesional, surgieron diversas asociaciones; así por ejemplo, en 1850, en Escocia, surgía la primera asociación que se destinaba a moralizar el ejercicio de tan importante función siguiendo algunas otras en Inglaterra y en otros países de Europa. También en los Estados Unidos de Norteamérica, una importante asociación cuida de las Normas de Auditoría : “ The American Institute of Accountants” que publico diversos reglamentos de los cuales, el primero que conocemos data de octubre de 1939, en tanto otros consolidaron las diversas normas de diciembre de 1939, marzo de 1942 y diciembre de 1943.

La práctica de la Auditoría nació en Gran Bretaña durante la segunda mitad del siglo XIX y se extendió a otros países de cultura empresarial anglosajona, sobre todo en EEUU de América, consolidándose en las tres últimas décadas finales del pasado siglo, como una forma de proporcionar información contable con fiabilidad que hiciera más transparente al inversor el mercado de valores, sobre todo después del precedente que supuso el denominado Crack de 1929.

En la actualidad, el desarrollo de la economía y la expansión de relaciones económicas exigen una información precisa a la hora de la toma de decisiones por los agentes que actúan en la economía, por ello la información económica y

contable debe ser transparente para que dé confianza, y de esta forma, poder ser utilizada en una economía competitiva.

Esta situación ha experimentado un cambio en los últimos años, donde un conjunto de factores han propiciado una exigencia de modernización y puesta al día a todos los niveles. La transparencia de la información, en especial de la información contable, se conforma como un requisito básico del entorno económico.

Bajo estas circunstancias, la Auditoría se configura como el instrumento fundamental en el proceso de control de la “imagen fiel”, proporcionando la confianza necesaria en la información e imponiéndose como exigencia social hasta el punto que los poderes públicos, asumen su establecimiento obligatorio como mecanismo necesario para la protección de los intereses de terceros y en beneficio también de la economía nacional.

En los últimos decenios, la Auditoría ha evolucionado hacia un asesoramiento de la dirección general de las empresas, prestando servicios fiscales, asesoría en sistemas de contabilidad. Consiguientemente, y atendiendo a la actualidad presente, la Auditoría debe determinar y valorar cómo se aplican las políticas y los programas de la empresa y si existen controles seguros y ajustados a las necesidades de la misma. Sin embargo, el concepto de hoy no elimina el servicio de gran valor que presidía las actividades de la Auditoría en sus comienzos, como era la protección del activo y la exactitud de los asientos contables.

La diferencia entre la Auditoría en su comienzo y la Auditoría de hoy, reside en la mente del auditor. Antes, el auditor concentraba sus esfuerzos en la verificación y protección; y ahora, su examen está enfocado de modo que tenga en cuenta todas las actividades del negocio. Sus recomendaciones están orientadas a que las operaciones de la empresa sean más beneficiosas.

### **2.3.3 Antecedentes de la Auditoría Externa en El Salvador.**

El surgimiento de la Auditoría como profesión liberal en El Salvador se inicio en 1930 y comenzó a regularse a inicio de 1940 debido a que en ese año la práctica profesional no estaba normada por ninguna regulación y registros especiales. A fines de 1940 se creó el Consejo Nacional de Contadores Públicos, promulgándose la ley del ejercicio de las funciones del contador público, encargándose de autorizar a un reducido número de profesionales mediante el otorgamiento de la calidad de contador público certificado (C.P.C) en noviembre de 1967, mediante decreto legislativo 510 el estado autorizó al Ministerio de Educación para otorgar la mencionada calidad, previamente aprobado un examen; dicha autorización seria de carácter transitorio mientras se emitiera una ley que regulara la profesión en 1971 las facultades conferidas al Ministerio de Educación fueron transferidas al Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública y Auditoría.

El inicio del desarrollo académico de la profesión tuvo lugar a fines de 1960, con la fundación de la Escuela de Contaduría Pública por parte de la Universidad de El Salvador, enfatizándose posteriormente con la formación de Asociaciones Profesionales que se responsabilizarán de divulgar las Normas de Contabilidad y de Auditoría.

### **2.3.4 Antecedentes de la Farmacología<sup>8</sup>**

El uso de sustancias con fines curativos, que es el fundamento de la farmacología, es tan antiguo como la humanidad. La farmacología tiene sus primeros antecedentes en la medicina practicada en culturas de la época antigua como las de Egipto, Sumeria, Babilonia, Persia, India, China, Grecia y Roma, así como la medicina prehispánica practicada por los mexicas, mayas e incas.

En el siglo XV se constituyó el Colegio de Zaragoza, este se definía como “Cofradía Voluntaria para mercaderes con uso de peso y sus mujeres”, siendo la

---

<sup>8</sup> <http://es.scribd.com/doc/19046835/Historia-de-La-Farmacologia>

primera en la que se admiten mujeres. Posteriormente se separa la parte de boticarios, dándose lugar al Colegio de boticarios. Para ejercer como boticario, hay que pertenecer al colegio y los requisitos exigidos eran: veinticinco años cumplidos, cuatro años de práctica en boticas y superar exámenes. Para establecer la botica se exigía veinte casas de distancia con el último boticario con el que practicase y diez casas de distancia con las otras boticas.

En el siglo XVIII habían once farmacias en Zaragoza y se decidió limitarlas a ocho, así con el dinero de la “caja de previsión” del colegio se compraron las tres primeras farmacias que cerraron. Este colegio editó dos farmacopeas y desapareció en el siglo XVIII.

En el siglo XIX en España, se establece una legislación farmacéutica de estas ordenanzas podemos destacar: extender los grados de licenciado para ejercer la farmacia, se autoriza la impresión de obras de farmacia nombra visitantes farmacéuticos y delimita la competencia sobre boticarios del ejercito.

La industria farmacéutica, es hoy una de las más formidables y prósperas del mundo. Entre las causas de este crecimiento cabe distinguir dos de muy diversa índole: la primera es el acceso a la cultura escrita de la mayoría de las personas que hasta hace un siglo estaban confiadas en la cultura oral y la segunda es la conquista de crecientes y extensos de la materia médica gracias a los procesos de las ciencias químicas y asimiladas. Por esta doble causa, articuladas éstas en una sola, la industria farmacéutica pasa de ser una biología aplicada a constituirse en una química aplicada.

En el Salvador y específicamente en la ciudad de San Miguel las farmacias han existido desde antes del siglo XIX funcionando en esa época como botánicas; a medida que pasaron los años la Ciencia Médica se desarrollaba y así también la ciencia farmacéutica, fue a inicios del siglo XX donde empezaron a nacer las primeras farmacias con la venta de productos químicos procesados en los pequeños laboratorios que existían en el país y también la venta de productos importados de otros países.

A medida que a transcurrido el tiempo se han expandido; pero hubieron muchos factores que influyeron a que las farmacias se fueran incrementando y dentro de los cuales podemos mencionar: el desarrollo económico que ocurrió en la Ciudad debido a la finalización de la guerra civil que afectó grandemente a la Zona Oriental del país, la inversión privada influyó grandemente para el desarrollo de las farmacias.

### **2.3.5. Antecedentes de las Pequeñas y Medianas Empresas en El Salvador**

Fueron reconocidas como tal desde hace más de una década, y surgen debido a las limitaciones de la época, pocas fuentes de empleo, salarios insuficientes para subsistir, lo que limitaba el acceso a la preparación educativa y profesional de las personas, para enfrentar los retos económicos.

La pequeña y mediana empresa a nivel local y mundial, actualmente es uno de los actores claves del desarrollo económico, reconociéndole también como fuente directa de empleo, en el Producto Interno Bruto y en el comercio exterior. La innovación tecnológica nacional e internacional en que se mueven los negocios, plantean importantes desafíos a estas empresas. En El Salvador las Pequeñas y Medianas Empresas se dividen en dos grandes segmentos: las sociedades y las empresas de hogares.

Las sociedades son entidades jurídicas en las cuales varias personas se asocian persiguiendo un fin común; entre éstas se tienen sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, Sociedades en Comandita, Cooperativas de productores, y otros.

Las empresas familiares son empresas no constituidas en sociedad, propiedad de hogares, su dirección está a cargo de hogares, en forma individual o en sociedad con otras personas.

### 2.3.5. Conceptos Fundamentales

**Auditoría Administrativa:** es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.<sup>9</sup>

**Auditoría:** es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.

**Empresa:** es la que está constituida por un conjunto coordinando de trabajo de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.”

**Medicamento:** Es un fármaco, o conjunto de ellos integrado en una forma farmacéutica y destinado para su utilización en las personas o en los animales, dotado de propiedades para prevenir, diagnosticar, tratar, aliviar o curar enfermedades y dolencias o para afectar a funciones corporales o al estado mental.

#### **Producto farmacéutico**

Producto empleado para la prevención, diagnóstico o tratamiento de una enfermedad, estado patológico o para modificar sistemas fisiológicos en beneficio de la persona a quién le fue administrado.

La finalidad de todo medicamento es aliviar enfermedades en seres humanos, así como también en cualquier otro ser vivo.

---

<sup>9</sup> Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del cambio, Enrique Benjamín Franklin F., Editorial Pearson Educación, 2007.

### **Producto farmacéutico psicotrópico**

Son los productos controlados por la autoridad nacional competente por tener en algunos casos efectos secundarios en la persona que le fue administrado y que para su venta se requiere de una receta médica.

La comercialización de estos productos es restringida y estrictamente controlada por las autoridades de Salud Pública y Asistencia Social, por los graves daños que pueden causar si se administran a pacientes inadecuadamente.

### **Producto farmacéutico prohibido**

Producto retirado del consumo, venta o ambos en uno o varios países por orden de la autoridad nacional competente, a causa de la poca seguridad que ofrece en la aplicación a que se destina.

Todos los productos fabricados y distribuidos tienen la supervisión del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, entidad encargada de autorizar su comercialización y uso para brindar una mayor seguridad a la población.

**PYMES:** Las pequeñas y medianas empresas (conocida también por el acrónimo Pymes) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones. Las Pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos.<sup>10</sup>

**Auditoría de Gestión:** La auditoría de gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la

---

<sup>10</sup> [es.wikipedia.org/wiki/Pymes](https://es.wikipedia.org/wiki/Pymes)

utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.<sup>11</sup>

**Guía:** Una guía de actividad empresarial es una herramienta, que persigue como objetivo ofrecer al emprendedor unas pautas básicas de todo lo que es necesario conocer a la hora de iniciar una nueva actividad como empresario.<sup>12</sup>

**Gestión Empresarial:** Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una optima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.<sup>13</sup>

## **2.4. Marco Teórico**

### **2.4.1 Concepto de auditoría**

Examen metódico y ordenado de la contabilidad de una empresa mediante la comprobación de las operaciones registradas y la investigación de todos aquellos hechos que puedan tener relación con los mismos, a fin de determinar su corrección.

---

<sup>11</sup> [www.cubaindustria.cu/contadoronline/Auditoría/06\\_Auditoría Gestión/AG\\_04\\_DEFINICION AUDITORIA GESTION.htm](http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Auditoría/06_Auditoría%20Gestión/AG_04_DEFINICION%20AUDITORIA%20GESTION.htm)

<sup>12</sup> [www.guiasceei.com/v2/nuevo/asp/individual/plantilla.asp?pagina=9](http://www.guiasceei.com/v2/nuevo/asp/individual/plantilla.asp?pagina=9)

<sup>13</sup> [/www.eumed.net/libros/2007c/318/la gestión empresarial.htm](http://www.eumed.net/libros/2007c/318/la_gestion_empresarial.htm).

## 2.4.2 Clases de auditoría.

CLASE	DEFINICIÓN
<b>Auditoría financiera</b>	Es el examen de los estados financieros elaborados por un contador público sobre libros de contabilidad, registros, documentación complementaria y transacciones de la entidad examinada para determinar si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de sus operaciones de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
<b>Auditoría interna</b>	La auditoría interna es una función consultiva, pues quienes la llevan a cabo crean y evalúan procedimientos financieros y operativos, registran los registros financieros y contables, tanto los métodos como sus temas de operación, evalúan el sistema de control interno existente, sumarían periódicamente los resultados de una investigación continua, emiten recomendaciones para mejorar los procesos e informan a la alta gerencia acerca de los resultados de sus hallazgos.
<b>Auditoría operacional</b>	Se ocupa de la calidad de las operaciones y procedimientos, para lo cual revisa los registros de dichas operaciones, inclusive contables, y analiza la eficiencia y eficacia, así como los costos de las actividades y de problemas operativos. Revisa la manera en que se realizan las actividades de una función o de una unidad para evaluar si las operaciones y procedimientos se han efectuado de acuerdo con las normas establecidas en la empresa, es decir, compara los resultados contra las normas.
<b>Auditoría administrativa</b>	Es la revisión analítica total o parcial de una organización con propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

<b>Auditoría de gestión</b>	Es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.
<b>Auditoría de control interno</b>	<p>La auditoría del control interno es la evaluación del control interno integrado, con el propósito de determinar la calidad de los mismos, el nivel de confianza que se les puede otorgar y si son eficaces y eficientes en el Cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>Surgió como consecuencia de los requerimientos de la Sección 404 de la Ley Sarbanes-Oxley del 2002.</p> <p>El objetivo es expresar una opinión acerca de la conclusión de la dirección sobre la eficacia del control interno sobre los informes financieros, y si tal conclusión está correctamente expresada en todos los aspectos importantes.</p>
<b>Auditoría comercial</b>	<p>Es una herramienta de control gerencial de mercadeo que ayuda a evaluar el desempeño y la eficiencia en la administración de los canales de distribución comercial, con el propósito de informar a la gerencia sobre el comportamiento competitivo del canal en tres niveles:</p> <p>Proveedor vs. Canal</p> <p>Canal vs. Canal</p> <p>Canal vs. Mercado</p>

### 2.4.3 Clasificación de la auditoría

La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos.

El objetivo de la auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas. La auditoría se clasifica en auditoría interna y externa.

### **Auditoría interna**

La auditoría interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la fe pública.

### **Auditoría externa**

Es aquella que es efectuada por una persona independiente o firma de contadores públicos, es decir, el auditor no es un empleado del cliente. Su relación con la administración es estrictamente profesional. La auditoría externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización.

La auditoría externa o independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

#### **2.4.4 Diferencias entre auditoría interna y externa**

Existen diferencias substanciales entre la auditoría interna y la auditoría externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

- En la auditoría interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la auditoría externa la relación es de tipo civil.

- En la auditoría interna el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la auditoría externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajenas a la empresa.
- La auditoría interna está inhabilitada para dar fe pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la auditoría externa tiene la facultad legal de dar fe pública.

<b>Concepto</b>	<b>Auditoría Interna</b>	<b>Auditoría Externa</b>
<b>1) Sujeto</b>	<b>Empleado</b> (evitar que traslade información a otros sitios) Finalidad: Salvaguarda la empresa.	<b>Profesional independiente:</b> se fija solo en la imagen fiel su finalidad: Evaluar la empresa.
<b>2) Grado de independencia</b>	<b>Limitada:</b> El auditor interno no se limita exclusivamente a dar un informe de todo sino que se dedica a evaluar las peticiones de la dirección o del consejo.  Está obligado a seguir un programa	<b>Total:</b> Está sujeto a las directrices técnicas de auditoría.
<b>3) Responsabilidad</b>	<b>Laboral</b>	<b>Penal:</b> El informe del auditor tiene consecuencias jurídicas.
<b>4) Objetivo</b>	Revisión de la gestión (actuación que se realice sobre todos los	Revisión Examen de la situación financiera para

	procedimientos administrativos de la organización), y otros aspectos que la tomarse como se consideran desde el derecho mercantil.	dar una opinión.
<b>5) Informe emitido</b>	Dirigido a la gerencia, dirección y/o Consejo de Administración.  Puede hacerse para cualquier tipo de empresa.	Accionistas o Consejo de Administración: con carácter obligatorio si lo obliga la ley o con carácter operativo si lo desea la empresa.
<b>6) Uso del informe</b>	Va dirigido exclusivamente a la empresa (su transmisión tiene carácter penal)	Va dirigido a la empresa y al público en general.

#### 2.4.5 Naturaleza de la Auditoría

##### Total y parcial

Total: es aplicable a toda la organización. Su finalidad primordial es un examen de eficiencia administrativa que se efectúa a toda la empresa.

Parcial: es aplicable solo a una parte de la organización. Se concreta un área exclusivamente a un departamento, procedimiento, función, etc.

## 2.4.6 Generalidades de la Auditoría Administrativa

### 2.4.6.1 Concepto de Auditoría Administrativa

Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

### 2.4.6.2 Enfoques de autores principales sobre auditoría administrativa

A continuación se presentan las definiciones y la metodología que diversos autores han propuesto en relación a la auditoría administrativa.

#### Conceptos y aportaciones

<b>Autor</b>	<b>Concepto de auditoría administrativa</b>	<b>Aportación</b>
<b>Enrique Benjamín Franklin</b>	Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.	La auditoría administrativa no se produce en el vacío. Forma parte de una estrategia de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización adquiera capacidad para transformarse y crecer de manera eficiente.
<b>William P. Leonard</b>	Examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.	La auditoría es un apoyo a la administración de las organizaciones, porque auxilia a determinadas áreas que requieren una mayor eficiencia y eficacia, es decir efectividad en la realización de sus funciones, llevando a cabo una revisión y consideración de la organización, con el fin de

		<p>precisar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas y deficiencias</li> <li>• Menores métodos</li> <li>• Mejores formas de control</li> <li>• Operaciones más eficientes y mejor uso de los recursos físicos y humanos</li> </ul>
<b>Jorge Álvarez Anguiano</b>	Es la evaluación de la eficiencia por medio de la revisión y evaluación metódica de los componentes de una empresa. <sup>14</sup>	El estudio de la auditoría administrativa lo realiza a través de las funciones de la empresa que son: finanzas, personal, producción, mercadotecnia.
<b>José Antonio Fernández Arena</b>	Revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución. <sup>15</sup>	El auditar consiste en “escuchar, implica la necesidad de investigar y buscar causas y efectos. Con respecto a la administración, pretende evaluar las actividades de acuerdo con los principios de su disciplina. Esta revisión se debe basar en el método científico.
<b>Víctor Rubio Ragazzoni</b>	La función de auditoría consiste en realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros, y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional, y	El autor aporta la parte táctica de la auditoría, porque su metodología la detalla paso a paso, para que una persona que no tenga experiencia en realizarla tenga una guía práctica para llevar a cabo auditorías. Con su metodología puedes llevar a cabo la auditoría en cualquier organización. Para que mediante su análisis y dictamen verifique la efectividad con que

<sup>14</sup> Jorge Álvarez Anguiano, Auditoría Administrativa (apuntes)

<sup>15</sup> José Antonio Fernández Arena, la auditoría administrativa, Diana México, 1975.

	evaluar las medidas de control que aseguran los resultados esperados. <sup>16</sup>	se realizan las funciones de una empresa.
<b>Francisco Montaña Sánchez</b>	Es la investigación y análisis de la administración y sus administradores, proceso administrativo de la operaciones, sea integral o parcial, de una empresa, mediante el uso de procedimientos científicos para evaluación de: la planeación, los métodos, procedimientos y sistemas, los resultados, el uso de los recursos y el control, para prevenir o solucionar y el control, para prevenir o solucionar problemas y cumplir con la misión, visión, estrategias y objetivos establecidos. <sup>17</sup>	El maestro Montaña enfoca la realización de la auditoría administrativa desde un punto de vista científico, haciendo uso de procedimientos estandarizados que permitan evaluar la aplicación del proceso administrativo en las empresas, así como los resultados obtenidos, y los controles preventivos paralelos y concurrentes que se hayan implantado en la empresa.

### 2.4.6.3 Corrientes de la auditoría administrativa

Existen diferentes criterios para determinar el enfoque de la auditoría administrativa de acuerdo a lo que se quiera evaluar dentro de una empresa, según Rodríguez Valencia se pueden establecer dos corrientes de pensamiento.

**Primera corriente:** un examen de la estructura de control.

No acepta el término de auditoría administrativa sino que la define como auditoría operativa, la cual debe ser considerada como un examen de los controles o medios utilizados para realizar la función de que se trate.

<sup>16</sup> Víctor M Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes, Guía práctica de auditoría administrativa.

<sup>17</sup> Francisco Arturo Montaña Sánchez, Auditoría administrativa.

Son varios los autores que están de acuerdo con este punto de vista, y dicen que La auditoría operativa comienza por familiarizarse con las operaciones reales y los problemas operativos, seguida de un análisis y evaluación de los controles para asegurar que son adecuados para proteger el negocio.

**Segunda corriente:** un examen total de la estructura y comportamiento de un organismo social. Esta corriente de pensamiento entiende y expone que la auditoría administrativa involucra, además del examen de la estructura del control para determinar su eficiencia, un examen y evaluación de la eficiencia con que se manejan los recursos y resultados alcanzados en el desempeño de una función gerencial cualquiera.

William P. Leonard es uno de los representantes más importantes de esta corriente y señala que los factores que deben ser revisados y evaluados de forma constante son los planes y objetivos, organización, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, métodos de operación, recursos humanos y físicos.

Como se puede observar de acuerdo a lo expuesto anteriormente la auditoría administrativa contemplada dentro de esta segunda corriente de pensamiento, representa un amplio y extenso examen de todos los factores involucrados en el funcionamiento de una empresa (objetivos, políticas, organización, recursos, procedimientos, controles, etc.).

#### **2.4.6.4 Objetivos de la Auditoría Administrativa**

Por sus características la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

En virtud de lo anterior se plantean los siguientes objetivos:

- **De Control**  
Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- **De Productividad**  
Encauzar las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- **De organización**  
Determinar que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- **De Servicio**  
Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- **De Calidad**  
Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- **De Cambio**  
Transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

- De aprendizaje  
Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- De Toma de Decisiones  
Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.
- De Interacción  
Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.
- De vinculación  
Facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

#### **2.4.6.5 Alcance de la Auditoría administrativa**

El área de influencia que abarca la auditoría administrativa comprende la totalidad o parte de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Enfoque estratégico
- Sector de actividad
- Giro industrial
- Ámbito de operación
- Tamaño de la empresa

- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato a clientes (internos y externos)
- Entorno
- Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento
- Sistema de calidad

Otra manera de determinar el alcance de una auditoría administrativa es concentrándola en una o más funciones básicas de la gerencia, especialmente en planificación, organización, dirección y control.<sup>18</sup>

#### **2.4.6.6 Limitaciones**

Como factores limitantes en el desarrollo de la auditoría administrativa, tenemos aquellas actividades que por su naturaleza no permitan evaluaciones objetivas.

#### **2.4.6.7 Naturaleza de la auditoría administrativa.**

La naturaleza de la Auditoría Administrativa está enfocada en la realización de una evaluación de forma integral en las empresas, con el propósito de medir la eficiencia y eficacia de la administración.

De acuerdo a su naturaleza las auditorías administrativas pueden ser analíticas, funcionales o procesales.

**Auditoría analítica:** Consiste en examinar y evaluar el factor analítico u operativo (análisis de sistemas y procedimientos, actividades, costos, puestos, formas, etc.), considerando cada factor como unidad por revisar y actualizar.

---

<sup>18</sup> Thierauf, Robert J.; Auditoría administrativa con cuestionarios de trabajo; primera impresión de la primera edición; editorial Limusa S.A de C.V; México; 1986.

**Auditoría funcional:** Consiste en examinar y evaluar las áreas funcionales de un organismo social (gerencia general, asesoría, ventas, producción, etc.) consideradas como unidades por evaluar y actualizar. 5.3

**Auditoría procesal:** Consiste en el examen y evaluación del proceso administrativo, considerándolo como una unidad por evaluar y actualizar.

#### **2.4.6.8 Principios de Auditoría Administrativa<sup>19</sup>**

Es importante tratar lo referente a principios básicos en la auditoría administrativa, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto se debe recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

- **Sentido de la evaluación.**

La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

- **Importancia del proceso de verificación.**

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable de área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la

---

<sup>19</sup> <http://es.scribd.com/doc/51606326/Auditoria-administrativa>

observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

- **Habilidad para pensar en términos administrativos.**

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar cómo éste lo hace o debería hacerlo. En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

#### **2.4.6.9 Diferencias fundamentales de la auditoría administrativa con otras clases de auditorías.**

Una Auditoría Administrativa no debe confundirse con “consultoría administrativa” o con “servicios de asesoría administrativa”, que tienen que ver con el desempeño del trabajo en todas las áreas funcionales de las empresas.

Las diferencias entre servicios administrativos y auditoría administrativa se pueden resumir como sigue:

<b>Características</b>	<b>Servicios administrativos</b>	<b>Auditoría administrativa</b>
<b>Propósito</b>	Auxiliar a la gerencia	Evaluar a la gerencia
<b>Orientación</b>	Hacia una tarea	Hacia el individuo
<b>Repetición</b>	Rara vez, limitada a la terminación de la tarea específica.	Frecuente, promueve una evaluación periódica.
<b>Objetivo</b>	Específico.	Hacia lo general o lo específico.

Con el propósito de que se comprenda claramente la auditoría administrativa, se presentan a continuación las diferencias básicas que ésta auditoría tiene con la auditoría operativa y financiera.

<b>Característica</b>	<b>Auditoría financiera</b>	<b>Auditoría operacional</b>	<b>Auditoría administrativa</b>
<b>Propósito</b>	Expresar una opinión sobre los estados financieros y de terminar el manejo financiero.	Verificar el logro de objetivos y recomendar mejoras del sistema en términos de eficiencia y eficacia.	Mejorar la habilidad administrativa para lograr una mayor eficiencia de todas las funciones y áreas de la empresa.
<b>Alcance</b>	Determinar la situación financiera de la empresa, de los cambios en la misma y de los resultados de las operaciones.	Señalar aquellas actividades que delimitan la práctica de la auditoría operacional, que la identifican claramente y que la equiparan o distinguen de otros trabajos.	Determinar la situación administrativa de la empresa en general o de alguna de sus áreas en particular, incluyendo personas y/o departamentos en todos los niveles jerárquicos.
<b>Objeto de examen</b>	Estados financieros, registros contables y documentos anexos.	Operaciones, parcial o íntegramente sin importar personas y/o departamentos.	Funciones y operaciones, parcial o íntegramente, incluyendo personas y/o departamentos en todos los niveles jerárquicos.
<b>Patrones de medición</b>	Principios de contabilidad generalmente aceptados.	Normas de la empresa, principios de organización.	Normas de la empresa y/o industria, principios de administración.
<b>Frecuencia</b>	Anualmente como mínimo, por requerimiento legal.	En cualquier época y con cualquier frecuencia.	Es periódica de acuerdo a los requerimientos de sus cuerpos directivos o administrativos.
<b>Informe</b>	Dictamen sobre los estados financieros. Puede incluir carta de gerencia.	Carta de gerencia, recomendaciones específicas, para orientar a la empresa en la solución de problemas de áreas críticas.	Opinión del grado de eficiencia administrativa de la empresa.

## **2.4.6.10 El rol del contador público en la Auditoría administrativa**

### **Definiciones**

Toda empresa o entidad requiere para su buen funcionamiento de los servicios del Contador Público, por ser esta la persona capaz de estructurar el sistema del procesamiento de operaciones más adecuado que proporcione la información financiera confiable para tomar a tiempo las decisiones más acertadas para la vida de la entidad. El Contador Público es el profesional que proporciona las técnicas más apropiadas para la mejor administración de la empresa.

Dentro de los objetivos principales que el Contador Público debe tener para realizar la auditoría administrativa son los siguientes:

- A)** Comprender el desarrollo de la administración. Tendrá que mantener una actitud de permanente estudio y evolución que lo lleve al dominio de esta disciplina.
- B)** Entender y aplicar el proceso administrativo. Utilizará estas herramientas para la solución de problemas propios de cualquier organización.
- C)** Entender la interacción y dependencia entre las áreas funcionales.
- D)** Conocer y ejemplar técnicas y procedimientos de organización en las entidades.
- E)** Analizar los estilos gerenciales, su funcionalidad y aplicación.
- F)** Aplicar técnicas de administración de personal.
- G)** Obtener resultados eficientes en las organizaciones.
- H)** Aplicar auditorías administrativas cuando así requiera.

### **Actitudes personales**

Crítica hacia la vida y la profesión, participación activa y constante en el proceso enseñanza aprendizaje, autoestima y superación personal y profesional,

planeación de la carrera, ser emprendedor, ética personal y profesional, apertura al cambio, valor y cordura para tomar decisiones.

### **Habilidades administrativas**

Toma de decisiones, creación y desarrollo de empresas, orientación hacia resultados, aplicar con criterio profesional los conocimientos adquiridos, uso de las modernas herramientas de informática.

### **Habilidades intelectuales**

Aprender a ser, aprender y emprender, sistematizar, analizar e interpretar información, manejo de datos cuantitativos, investigar para dar solución a problemas, comunicarse correctamente en forma oral y escrita, desarrollar la creatividad.

### **Responsabilidades sociales**

Anteponer intereses sociales, responsabilidad como profesional ante la sociedad, provecho institucional coordinando recursos para el beneficio organizacional y social, manejo adecuado de recursos para la comunidad.

El contador público puede realizar auditorías externas y consultorías administrativas, pero no puede tomar decisiones administrativas y financieras.

#### **2.4.6.11 Perfil del Auditor**

Las características de un auditor constituyen uno de los temas de mayor importancia en el proceso de decisión de aplicar una auditoría administrativa, en virtud de que él es en quien recae la responsabilidad de conceptualizarla, ejecutarla y lograr los resultados necesarios para mejorar el desempeño de la organización que ha optado por este recurso.

La calidad y el nivel de ejecución de la auditoría dependen en gran medida del profesionalismo y sensibilidad del auditor y de su comprensión de las actividades que debe revisar, elementos que implican la conjunción de los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias necesarios para realizar un trabajo esmerado y competente.

Gestión del conocimiento:

El conocimiento en la auditoría administrativa es, por mucho una ventaja competitiva. Es así si se parte de la idea de que este es el conjunto de creencias cognitivas y habilidades confirmadas, experimentadas y contextualizadas que se transforman en la capacidad de resolver problemas de manera eficaz.

Formación académica:

Es conveniente señalar que todas las profesiones, sin importar su especialidad, desempeñan un papel relevante en la auditoría administrativa, toda vez que pueden aportar elementos de juicio por su conocimiento de ciertas áreas específicas de la organización.

Formación empírica:

Este requisito involucra el conocimiento resultante de la implementación de auditorías administrativas o iniciativas de mejora en diferentes instituciones aun sin contar con un grado académico formal.

Entre estos conocimientos se encuentran:

- Administración de operaciones
- Administración de procesos
- Administración del cambio
- Administración del conocimiento
- Administración estratégica
- Administración por competencias

- Benchmarking
- Tecnologías de información

#### **2.4.6.12 ¿Cómo y quién debe realizar la Auditoría Administrativa?**

En lo que se refiere a cómo debe hacerse una auditoría administrativa podemos afirmar que se efectuará de acuerdo a la necesidad y situación que se presente en la empresa, y se llevará a cabo en fases o etapas bien definidos que van desde una serie de trabajos preliminares que nos dan las bases sobre el alcance de la auditoría, su propósito, hasta el plan de reorganización que indican los cambios que se establecerán y que conducirán a eliminar deficiencias, mejorar métodos, procedimientos y sistemas, y en general para lograr eficiencias administrativas.

Y en cuanto a quien la realizara cabe mencionar que cualquiera que sea la dimensión de la empresa es importante que todas las personas escogidas y destinadas al grupo de auditoría posea una buena comprensión de la teoría correspondiente, un perfecto conocimiento de los fundamentos de organización y administración, de los principios para métodos eficaces de control y los requerimientos para llevar a cabo evaluaciones científicas.

La realización de la auditoría administrativa es trabajo de equipo y requiere la intervención de una serie de técnicas, las cuales son aplicadas por especialistas de varios campos: Economistas, Licenciados en Administración, el propio Contador Público. En base a lo anterior podemos afirmar que cualquiera de estos profesionistas puede realizar una auditoría administrativa siempre que tenga la experiencia y los conocimientos generales sobre las técnicas que intervienen en la auditoría. No es necesario que sea un especialista, basta con que tenga atributos necesarios para realizar la auditoría administrativa para que sea él quien formule el diagnóstico general y decida qué técnicas deben aplicarse en cada caso particular y por quien.

## **2.4.7 Metodología de la Auditoría Administrativa**

La metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite con profundidad con qué se revisaran y aplicaran los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

También cumple con la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su posterior examen, informe y seguimiento.

Para utilizarla de manera lógica y accesible se le ha dividido en fases, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben de observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes.

Las fases que integran la metodología son las siguientes:

### **2.4.7.1 Planeación**

La planeación se refiere a los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante

En esta etapa el propósito de la auditoría es establecer las acciones que se deben desarrollar al realizar la revisión del proceso administrativo y las áreas principales que comprende la administración para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para lograr en tiempo y forma los objetivos establecidos.

Se debe realizar la revisión de las siguientes áreas en cuanto al proceso administrativo:

## **Área de Recursos Humanos (Personal)**

Es el área encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa. Dentro de las principales funciones de esta área, se pueden mencionar: Reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, la motivación, capacitación y evaluación del personal; el establecimiento de un medio ambiente agradable para el desarrollo de las actividades.

Funciones:

- 1-Contratación y empleo
- 2-Capacitación y desarrollo
- 3-Sueldos y salarios
- 4-Relaciones laborales
- 5-Servicios y Prestaciones
- 6-Higiene y seguridad
- 7-Planeación de recursos humanos

## **Área de Finanzas**

Es el área que se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

Funciones:

- 1-Financiamiento
- 2-Contraloría
- 3-Crédito y Cobranza
- 4-Impuestos

## **Área de Mercadotecnia (o Ventas)**

Es el área que se encarga de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final. Entre las funciones de mercadeo podemos mencionar: la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos la publicidad y la promoción.

Funciones:

- 1-Investigación de mercados
- 2-Planeación y desarrollo de producto
- 3-Precio
- 4-Distribución y logística
- 5-Ventas
- 6-Comunicación

La responsabilidad global del desarrollo eficiente de las actividades empresariales en estas tres áreas, es exclusiva del empresario ya que es él quien tiene que dar el ejemplo y trabajar con responsabilidad y empeño para que se cumplan los objetivos planificados, y motivar al personal a participar activamente en el crecimiento y desarrollo empresarial.

Dentro de la planeación se necesitan obtener fuentes de información que son las que representan las instancias internas y externas a las que se puede recurrir para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

Entre las internas se encuentran:

- Órganos de gobierno
- Órganos de control interno
- Socios
- Niveles de la organización

- Sistemas de información

Entre las externas se encuentran:

- Órganos normativos (oficiales y privados)
- Competidores actuales y potenciales
- Proveedores actuales y potenciales
- Clientes o usuarios actuales y potenciales
- Grupos de interés.

La investigación preliminar es la etapa que implica la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto en la realidad.

Este procedimiento puede implicar una reformulación de los objetivos, estrategia, acciones a seguir o tiempos de ejecución. Asimismo permite perfilar algunos de los problemas que podrían surgir y brindar otra perspectiva.

El siguiente aspecto que se desarrolla en la planeación es la preparación del proyecto de auditoría, lo cual con base a la información preliminar necesaria para instrumentar la auditoría, el cual incluye dos apartados: la propuesta técnica y el programa de trabajo.

La propuesta técnica incluye la naturaleza, el alcance, los antecedentes, objetivos, estrategia, justificación, acciones, recursos, costo, resultados y la información complementaria.

El programa de trabajo contiene la identificación, los responsables, áreas claves, actividades, fases, calendario, representación gráfica, formato, reportes de avances y la periodicidad.

El último aspecto dentro de la fase de planeación es el diagnóstico preliminar; en esta fase el diagnóstico se fundamenta en la percepción que el auditor tiene de la organización, como producto de su experiencia y visión.

Para fundamentar la razón por la que surge la necesidad de auditar, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Génesis de la organización
- Infraestructura
- Forma de operación
- Posición competitiva.

#### **2.4.7.2 Instrumentación**

Concluida la parte preparatoria, una vez definidos los factores que se van a analizar y las fuentes de información viables para ese efecto, y que se ha preparado el proyecto de auditoría y se ha sustentado la propuesta técnica como el programa de trabajo, sin dejar de considerar la asignación de responsabilidad, capacitación necesaria y actitud que debe prevalecer, capitalizado en el diagnóstico preliminar, se procede a la instrumentación de la auditoría, en esta fase es necesario seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables de acuerdo con la circunstancias propias de la auditoría, la selección de instrumentos de medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz.

En esta fase se desarrollarán los siguientes aspectos:

Recopilación de información:

Esta tarea debe enfocarse en el registro de todo tipo de hallazgo y evidencia que haga posible su examen y objetivo, pues de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o en su caso, suspenderla.

Técnicas de recolección:

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada se puede emplear alguna o una combinación de las siguientes técnicas:

- Investigación documental
- Observación directa
- Acceso a las redes de información Entrevista
- Cuestionarios
- Cédulas

Medición:

La medición se puede visualizar desde dos perspectivas: de forma y de fondo.

Para la primera se utilizan las escalas de medición, para la segunda, los componentes del proceso administrativo, elementos específicos e indicadores.

Papeles de trabajo:

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor tiene que hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo, que no son otra cosa que los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llega.

Evidencias:

Representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.

Supervisión del trabajo.

Para tener la seguridad de que se aplica y respeta el programa aprobado, es necesario ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores, delegando la autoridad sobre quien posea experiencia.

### **2.4.7.3 Examen**

El propósito del examen es aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

Los aspectos que se desarrollan en esta fase son los siguientes:

Procedimiento:

El procedimiento del examen consta de los siguientes pasos:

- Conocer
- Describir
- Descomponerlo
- Revisarlo de manera crítica
- Ordenar cada elemento
- Definir las relaciones
- Identificar y explicar su comportamiento

Enfoques de Análisis Administrativo:

Los enfoques del análisis administrativo constituyen los elementos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones.

Estos enfoques pueden ser organizacionales y administrativos.

Análisis Multinivel:

El empleo de las técnicas de recolección producto de la percepción de la realidad y el contexto de actuación contenidos en el diagnóstico preliminar, constituyen el primer nivel de análisis; el examen de los resultados obtenidos, orientados por los indicadores de gestión, y alineados con la asignación de valores siguiendo con el

método de precisar la situación real de cada factor y las recomendaciones viables y de ahí desprender las conclusiones consecuente, en función del diferente grado de aplicación de los enfoques administrativos y cuantitativos, determinan el segundo nivel.

#### Formulación del Diagnostico Administrativo

El diagnóstico es un mecanismo de estudio y aprendizaje toda vez que fundamenta y transforma las experiencias y los hechos en conocimientos administrativos, que permite evaluar tendencias y situaciones para formular una propuesta interpretativa, o modelo analítico de la realidad de la situación.

#### **2.4.7.4 Informe**

Al finalizar el examen de la organización, de acuerdo con el procedimiento correspondiente, y una vez que se han seleccionado los enfoque del análisis organizacional y cuantitativos y formulando el diagnóstico administrativo, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría e identifique claramente, el área, sistema, programa, proyecto, etc., auditado el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

Los tipos de informes más representativos son los siguientes:

- Informe general
- Informe ejecutivo
- Informe de aspectos relevantes

Se elabora una propuesta de implementación, la cual se realiza en tres fases:

- 1- Preparación del programa
- 2- Integración de recursos
- 3- Ejecución del programa

#### **2.4.7.5 Seguimiento**

En esta fase las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En la fase del seguimiento, se establecen lineamientos generales que favorecen el cumplimiento con los requisitos consignados en el informe, uno de ellos es que se deben definir las áreas en las que se comprobara la implementación de las recomendaciones propuestas por el auditor tomando como referencia el informe de la auditoría y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.

Además en esta fase se realizan acciones específicas para examinar el grado de avance la adopción de las recomendaciones y establecer las bases para implementar una auditoría de seguimiento lo cual puede generar dos resultados:

- 1- Las recomendaciones se han implementado conforme al programa.
- 2- Tal implementación se ha realizado fuera del programa.

#### **2.4.8. Indicadores en la Auditoría Administrativa**

Un indicador es una estadística simple compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación; pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o la relación entre componentes.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencia y predecir cambios.

Algunas características que debe de reunir un indicador son:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.

- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.

Entre los aspectos que se deben considerar en la formulación de los indicadores son:

- Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base a los factores que facilitan su operación.
- Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedia.

#### **2.4.9 Escalas de Medición**

Una escala es una caracterización de los objetos que se desean medir a través de una variable cuantitativa y una cualitativa, cuya construcción implica adjudicar un valor a un conjunto de expresiones o juicios, que pueden ser positivos, negativos o neutrales que interpretan la manifestación individual del entrevistado ante una variable determinada.

Cualquiera que sea la escala que se decida emplear debe cumplir dos propiedades básicas inherentes a un instrumento de medición confiabilidad y validez.

Algunas características generales de las escalas de medición son las siguientes:

- Es integral porque es aplicable a todas las variables del ámbito de una organización.
- Es indirecta porque las variables administrativas solo son medibles en las manifestaciones observables y en la medición de actitudes de los integrantes de la organización.
- Es científica en su realización y la metodología empleada al obtener la información y su tratamiento y análisis.

Los tipos de escalas más utilizados son:

- Escala ordinal o de Likert.
- Escala de intervalos iguales.
- Escala de diferencial semántico.
- Otras escalas y matrices.

#### **2.4.10 Cuestionarios.**

Con el propósito de que los datos se capten por medio de cuestionarios que sean veraces y confiables para después convertirlos en información, se tiene que considerar con detenimiento la manera de precisarlos y la técnica a seguir al momento de recabarlos.

Para este efecto, es conveniente tomar en cuenta la forma, el fondo y la estrategia para estructurar las preguntas.

La elaboración del cuestionario remite inmediatamente a la forma en la que están estructuradas las preguntas y éstas se clasifican en:

- Pregunta cerrada simple.
- Pregunta cerrada con respuestas múltiples.
- Pregunta abierta.
- Preguntas cerradas y abiertas o de código múltiples.

#### **2.4.11 Cédulas y Gráficos**

El uso de cédula y gráficos administrativa fortalece en gran medida las alternativas para recopilar información, ordenar las acciones y representar en forma objetiva y concentrada tanto los avances que se van obteniendo, como los que agrupan la interrelación de los instrumentos empleados y resultados alcanzados.

En el caso de las cédulas, la captación de información se amplía ya que abre el rango de respuestas para integrar referencias documentales, hallazgos, evidencias, aspectos percibidos, comentarios, el análisis comparativo de

actividades y la evaluación del proceso administrativo y elementos complementarios.

Por lo que corresponde a los gráficos estos facilitan en gran medida visualizar la información, pues la muestran de manera condensada en formas y cuadros, lo que permiten el seguimiento y la presentación del resultado en forma ágil y accesible.

Las cédulas se clasifican en:

- Herramientas operativas
  - Programa de trabajo.
  - Reporte de avance semanal.
  - Herramientas de diagnóstico.
  - Cédula de análisis documental.
  - Cédula para la detención y registros de hallazgos y evidencia.
  - Cédula para el registro de aspectos relevantes
  
- Herramientas de evaluación.
  - Cédula para determinar criterio de evaluación.
  - Cédula para evaluar el efecto en la resolución de aspectos críticos.
  
- Herramientas de evaluación de desempeño.
  - Cédula de evaluación de desempeño.
  - Cédula de evaluación de servicio.

## **CAPÍTULO III**

### **3.0 MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

##### **3.1.1 Investigación Correlacional**

La investigación propuesta es de tipo correlacional porque intenta medir la relación entre la variable dependiente e independiente, por lo tanto el estudio nos muestra la incidencia de la Guía para el desarrollo de la Auditoría Externa Administrativa como instrumento para mejorar la gestión de Las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos en la Ciudad de San Miguel.

#### **3.2 Universo y Muestra**

##### **3.2.1 Universo**

Se tomó de referencia el listado proporcionado por la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Miguel, el cual asciende a 90 Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos en la Ciudad de San Miguel. (Ver anexo 1)

##### **3.2.2 Muestra**

Tomando en cuenta que el universo es finito, se utilizó la fórmula estadística aplicable a ello, la cual consiste en:

$$n = \frac{z^2 (p*q*N)}{Ne^2 + z^2 (p*q)}$$

En donde:

- n = Tamaño de la muestra, una parte de las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos.
- z = Nivel de confianza, que la muestra a establecer sea lo suficientemente representativa para realizar el estudio 1.65 (equivalente a un 90%).
- p = Proporción poblacional de ocurrencia, respecto de que Las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos que desarrollan una auditoría externa administrativa como instrumento para mejorar la gestión (0.15).
- q = Proporción poblacional de no ocurrencia (1-p), es decir; que Las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos que no desarrollan una auditoría externa administrativa como instrumento para mejorar la gestión (0.85).
- N = Universo (tamaño de la población total), todas Las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos en la Ciudad de San Miguel.
- e = Error muestral, que la muestra a establecer no sea lo suficientemente representativa para realizar el estudio (0.1).

Aplicando la fórmula se tiene:

$$n = \frac{(1.65)^2 (0.15*0.85*90)}{90 (0.10)^2 + (1.65)^2 (0.15*0.85)}$$

$$n = 31.21/1.25$$

$$n = 24.97 \approx 25 \text{ farmacias.}$$

### **3.3 Método de Muestreo**

#### **3.3.1 Muestreo Aleatorio simple**

En este tipo de muestreo cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para integrar la muestra.

### **3.4 Técnicas de Recolección de la Investigación**

Se recopilará información de fuentes secundarias que tienen relación con el objeto de estudio; se bajará información de las bibliotecas virtuales para completar información para el análisis del tema en estudio.

#### **3.4.1 Encuesta**

Se utilizará la encuesta para la recolección de datos. Esta permitirá conocer la información a través de las opiniones que emita la gerencia de cada entidad, mediante el diseño de un cuestionario, siendo éste una herramienta importante de la encuesta.<sup>20</sup>

### **3.5 Instrumentos**

#### **3.5.1 Cuestionario**

Se utilizará el instrumento de cuestionario para una encuesta que consta de 42 preguntas; el instrumento se administrará tomando como unidad de observación a los gerentes, administradores y propietarios de Las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos de la Ciudad de San Miguel.

---

<sup>20</sup> Metodología de la Investigación Roberto Hernández Sampieri.

### **3.6. Formas en que se analizaran e interpretaran los resultados**

Los datos recolectados en nuestra investigación serán procesados de la forma siguiente:

Primero se construirán tablas de múltiple entrada donde se describirán las alternativas y preguntas para hacer un conglomerado de respuestas; luego se presentarán los datos por preguntas y estos serán representados en un gráfico estadístico en términos porcentuales para realizar el análisis e interpretación de los datos obtenidos.

### **3.7 Fuentes de Datos e Información**

#### **3.7.1. Fuentes Documentales.**

Se desarrollará la investigación mediante el estudio y análisis de libros, leyes relacionadas, normativas aplicables a la Auditoría Externa Administrativa e información sobre la gestión de Las Pequeñas y Medianas Empresas.

#### **3.7.2. Fuentes Institucionales.**

Se obtendrá información de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Miguel para tener un mejor soporte de la investigación.

#### **3.7.3. Fuentes de Internet.**

Se hará uso de páginas web tales como [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) entre otras con el único propósito de obtener la información requerida tanto para el marco referencial, como también para los argumentos para confirmar las hipótesis planteadas en la investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **4.0 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **Introducción**

La investigación se orientó a recolectar la información relacionada a los procesos de gestión de Las Pequeñas y Medianas Empresas comercializadoras de medicamentos, así como a la indagación de la auditoría en este tipo de organización y los aportes que ésta genera.

La obtención de información se orientó a conocer sobre:

- Forma de organización y operatividad de las empresas.
- Gestión de la organización.
- El proceso de auditoría en la organización.
- La existencia de la auditoría administrativa como instrumento de mejora en la gestión.

Lo investigado anteriormente nos servirá para obtener un panorama sobre la necesidad de implementar la auditoría administrativa como una herramienta idónea para examinar el desempeño de la organización y perfilar las oportunidades de mejora para convertirla en una ventaja competitiva.

A continuación se presenta la tabulación, el análisis e interpretación de los puntos

1. ¿Cuál es la forma de organización de la empresa?

### Forma de organización de la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sociedad	6	24
Persona Natural	19	76
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



#### Interpretación:

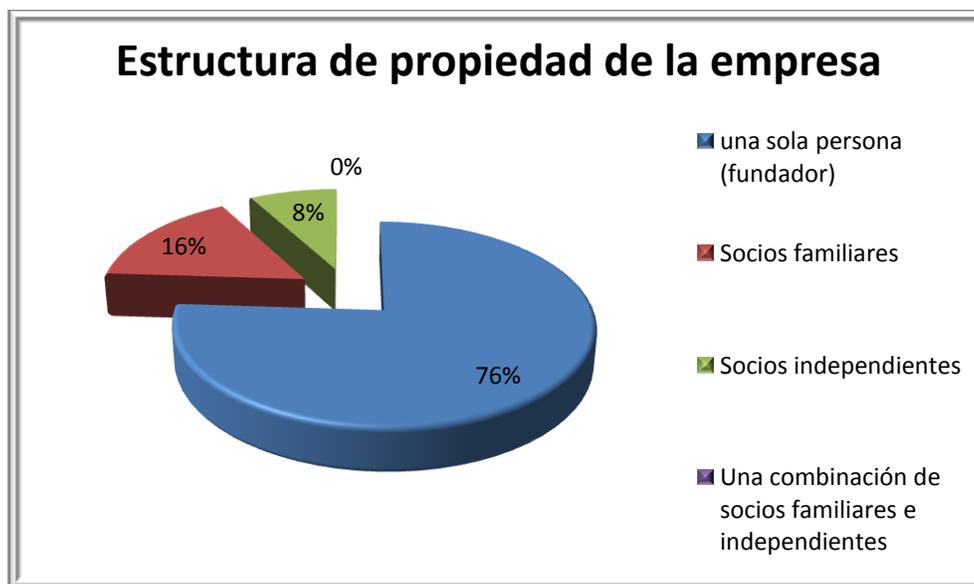
El 76% de las empresas comercializadoras de medicamentos han optado por constituirse como persona natural, mientras que el 24% bajo la figura de sociedad.

2. ¿Quiénes conforman la estructura de propiedad de la empresa?

**Estructura de propiedad de la empresa**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Una sola persona (fundador)	19	76
Socios familiares	4	16
Socios independientes	2	8
Una combinación de socios familiares e independientes	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



**Interpretación:**

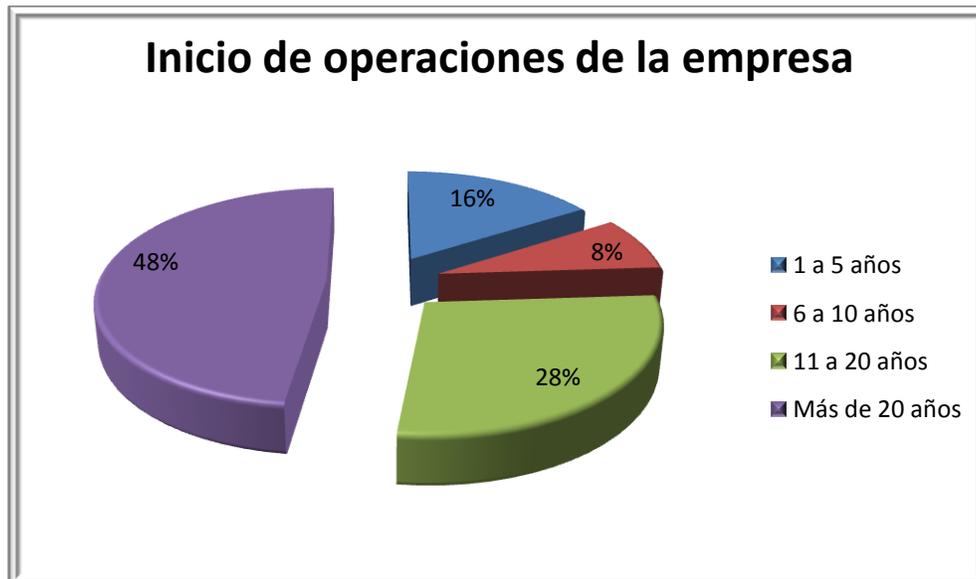
El 76% de las empresas comercializadoras de medicamentos la estructura de propiedad está conformada por una sola persona (fundador), mientras que el 8% está conformada por socios independientes de la empresa.

3. ¿Hace cuantos años inicio operaciones la empresa?

### Inicio de operaciones de la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
1 a 5 años	4	16
6 a 10 años	2	8
11 a 20 años	7	28
Más de 20 años	12	48
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



#### Interpretación:

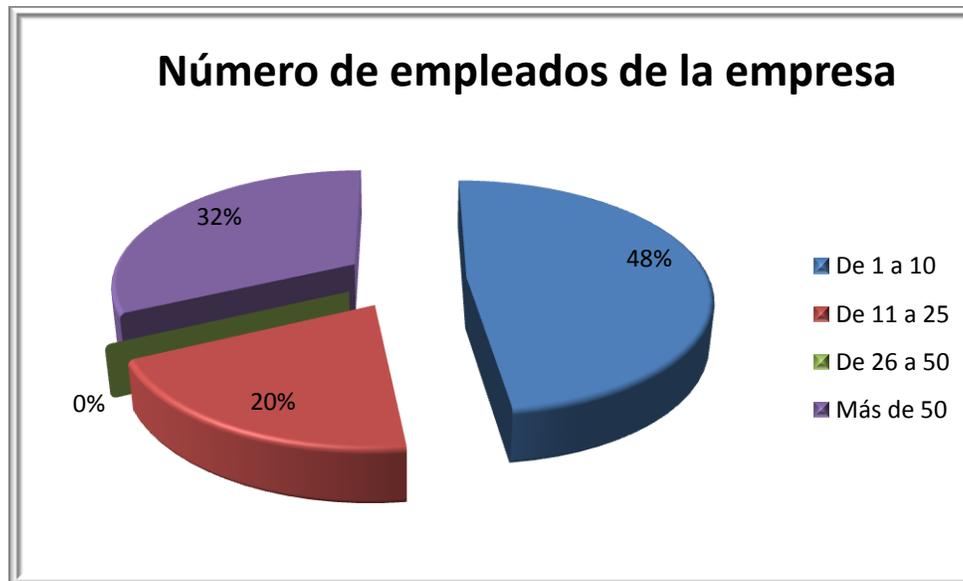
El 48% de las empresas en estudio inició operaciones hace más de 20 años, mientras que el 16% iniciaron operaciones entre 1 a 5 años.

4. ¿Cuál es el número de empleados con el que cuenta la empresa?

### Número de empleados de la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
De 1 a 10	12	48
De 11 a 25	5	20
De 26 a 50	0	0
Más de 50	8	32
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



#### Interpretación:

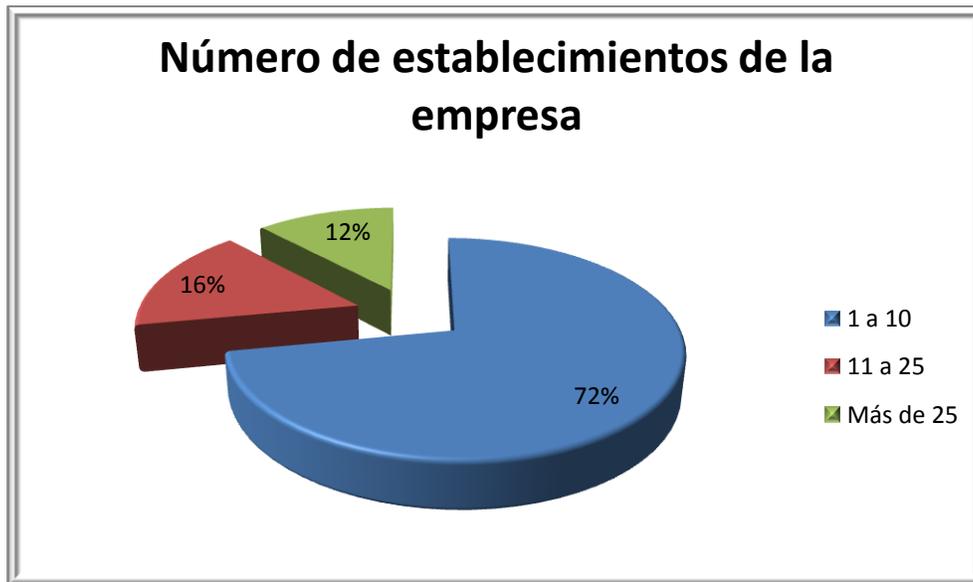
El 48% de las empresas comercializadoras de medicamentos poseen de 1 a 10 empleados, mientras que el 32% tiene mas de 50 empleados.

5. ¿Cuál es el número de establecimientos que posee la empresa?

### Número de establecimientos de la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
1 a 10	18	72
11 a 25	4	16
Más de 25	3	12
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



#### Interpretación:

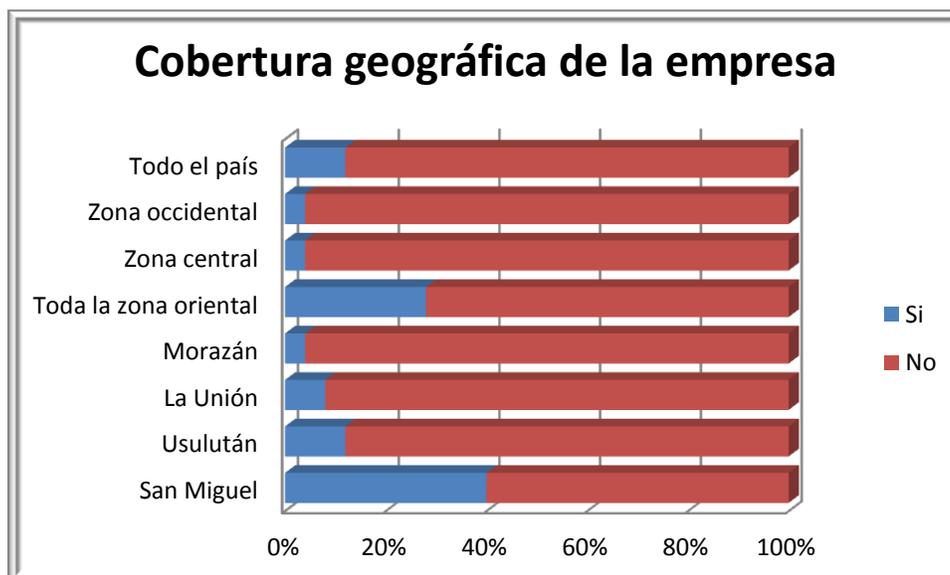
El 72% de las farmacias poseen entre 1 y 10 establecimientos, mientras que el 12% cuenta con más de 25 establecimientos.

6. ¿Cuál es la cobertura geográfica que tiene la empresa?

### Cobertura geográfica de la empresa

Opciones	Frecuencia		Porcentaje (%)	
	Si	No	Si	No
San Miguel	10	15	40	60
Usulután	3	22	12	88
La Unión	2	23	8	92
Morazán	1	24	4	96
Toda la zona oriental	7	18	28	72
Zona central	1	24	4	96
Zona occidental	1	24	4	96
Todo el país	3	22	12	88

Fuente: elaboración propia



#### Interpretación:

El 40% de las empresas en estudio cuenta con establecimientos en la Ciudad de San Miguel, mientras que un 28% tienen establecimientos en toda la zona oriental.

7. ¿Qué tipo de estructura organizativa posee la empresa?

### Estructura organizativa de la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Lineal	11	44
Matricial	2	8
Departamentalización	4	16
Funcional	8	32
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



#### Interpretación:

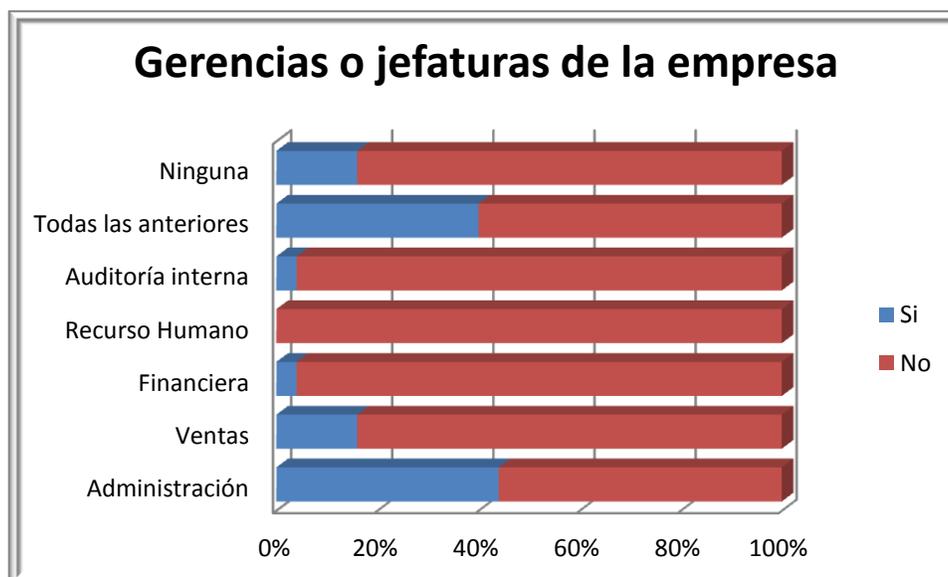
El 44% del total de las empresas encuestadas manifestaron que su estructura organizativa es lineal, este tipo es el más utilizado por Las Pequeñas y Medianas Empresas en vista de que el propietario es uno solo, mientras que el 16% su estructura es por departamentalización.

8. ¿Cuenta la empresa con las siguientes gerencias o jefaturas?

### Gerencias o jefaturas de la empresa

Opciones	Frecuencia		Porcentaje (%)	
	Si	No	Si	No
Administración	11	14	44	56
Ventas	4	21	16	84
Financiera	1	24	4	96
Recurso Humano	0	25	0	100
Auditoría interna	1	24	4	96
Todas las anteriores	10	15	40	60
Ninguna	4	21	16	84

Fuente: elaboración propia



#### Interpretación:

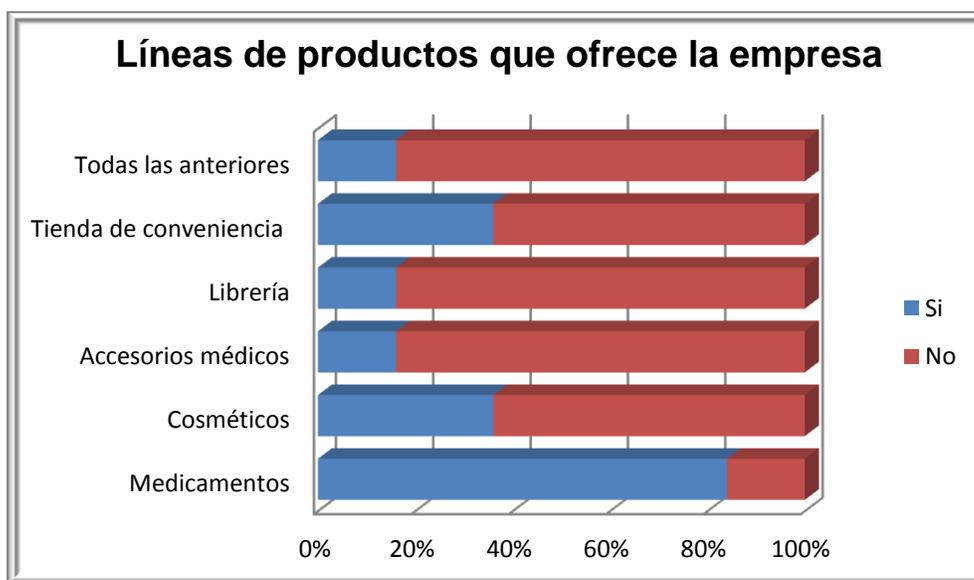
De las farmacias encuestadas el 40% cuenta con jefaturas en todas las áreas mencionadas, mientras que el 16% no cuenta con jefaturas en ningún área.

9. ¿Cuál de las siguientes líneas de productos ofrece la empresa?

### Líneas de productos que ofrece la empresa

Opciones	Frecuencia		Porcentaje (%)	
	Si	No	Si	No
Medicamentos	21	4	84	16
Cosméticos	9	16	36	64
Accesorios médicos	4	21	16	84
Librería	4	21	16	84
Tienda de conveniencia	9	16	36	64
Todas las anteriores	4	21	16	84

Fuente: elaboración propia



### Interpretación:

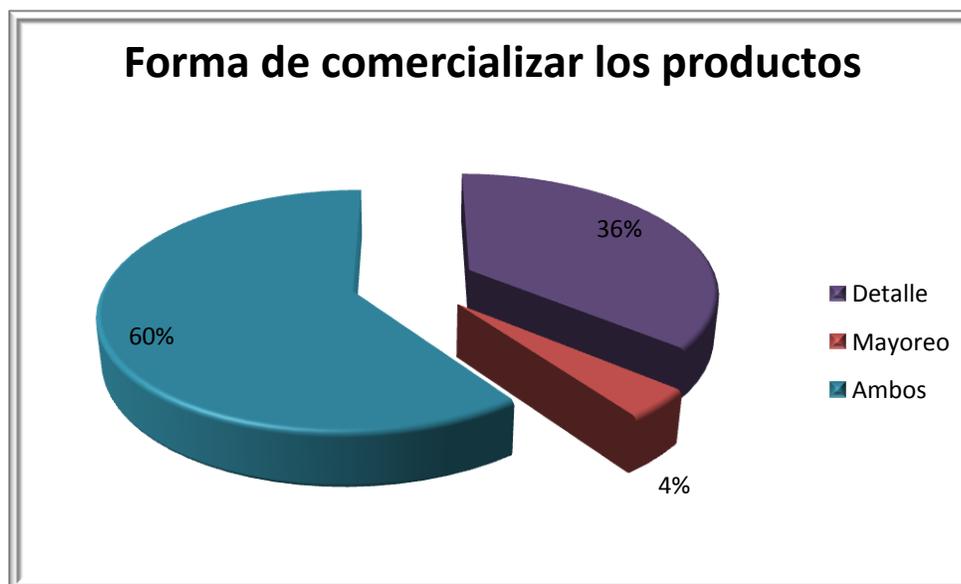
El 84% de las empresas comercializadoras de medicamentos ofrece solo medicamentos, mientras que el 16% ofrece todas las líneas de productos mencionadas.

10. ¿De qué manera comercializa los productos la empresa?

### Forma de comercializar los productos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Detalle	9	36
Mayoreo	1	4
Ambos	15	60
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



#### Interpretación:

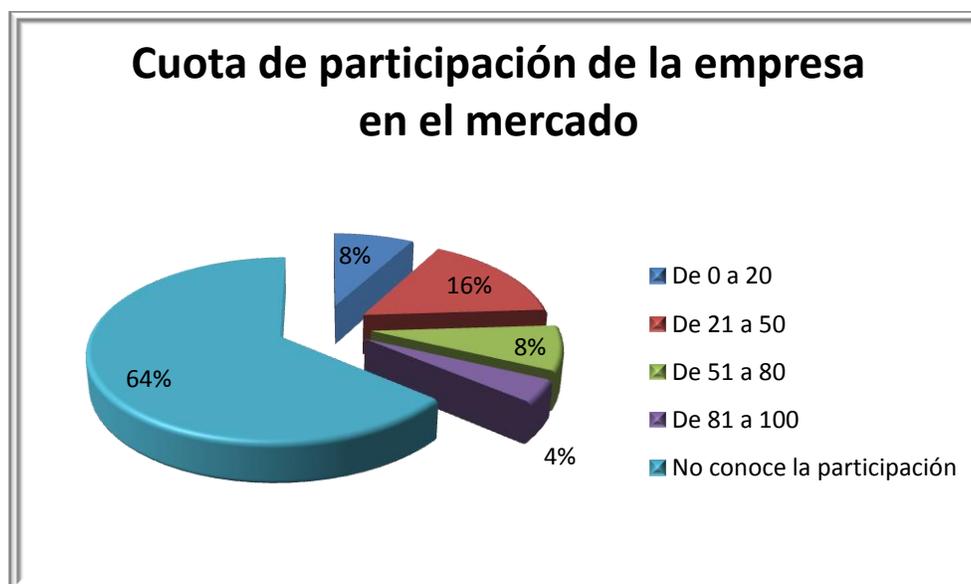
El 36% de las empresas comercializadoras de medicamentos comercializan sus productos al detalle, mientras que un 4% ofrece sus productos al mayoreo.

11. ¿Conoce la cuota de participación que tiene la empresa en el mercado, y que porcentaje posee?

### Cuota de participación de la empresa en el mercado

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
De 0 a 20	2	8
De 21 a 50	4	16
De 51 a 80	2	8
De 81 a 100	1	4
No conoce la participación	16	64
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



#### Interpretación:

El 64% de las empresas encuestadas no conocen su participación en el mercado y de las que conocen su participación un 16% manifiesta tener entre el 20% y 50% del mercado.

12. ¿Está formalmente estructurado y debidamente informado el proceso de toma de decisiones?

### Proceso de toma de decisiones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	24	96
No	1	4
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



#### Interpretación:

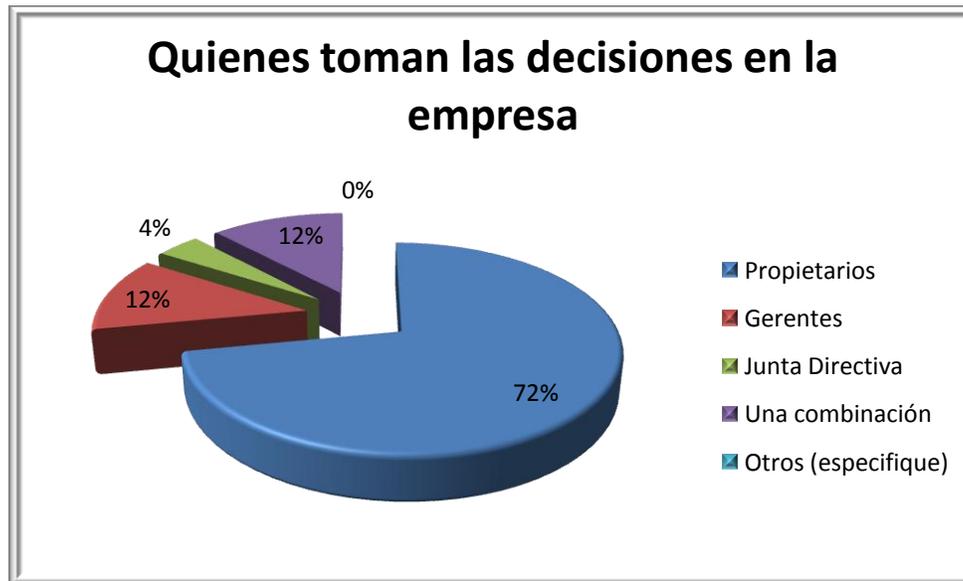
El 96% de las empresas encuestadas consideran que poseen un adecuado proceso de toma de decisiones, mientras que un 4% indicó que este proceso no se encuentra bien estructurado.

13. ¿Quiénes toman estas decisiones?

### Quiénes toman las decisiones en la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Propietarios	18	72
Gerentes	3	12
Junta Directiva	1	4
Una combinación	3	12
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



#### Interpretación:

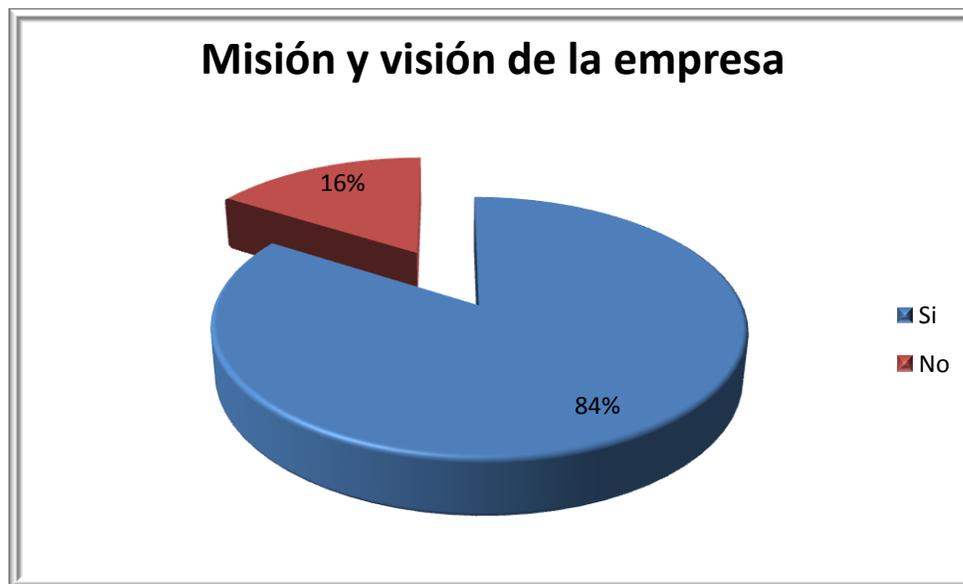
Un 72% respondió que las decisiones las toman los propietarios, mientras que un 12% la toman entre gerentes y propietarios.

14. ¿Se encuentra formalmente definida la misión y visión de la empresa?

### Misión y visión de la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	21	84
No	4	16
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



#### Interpretación:

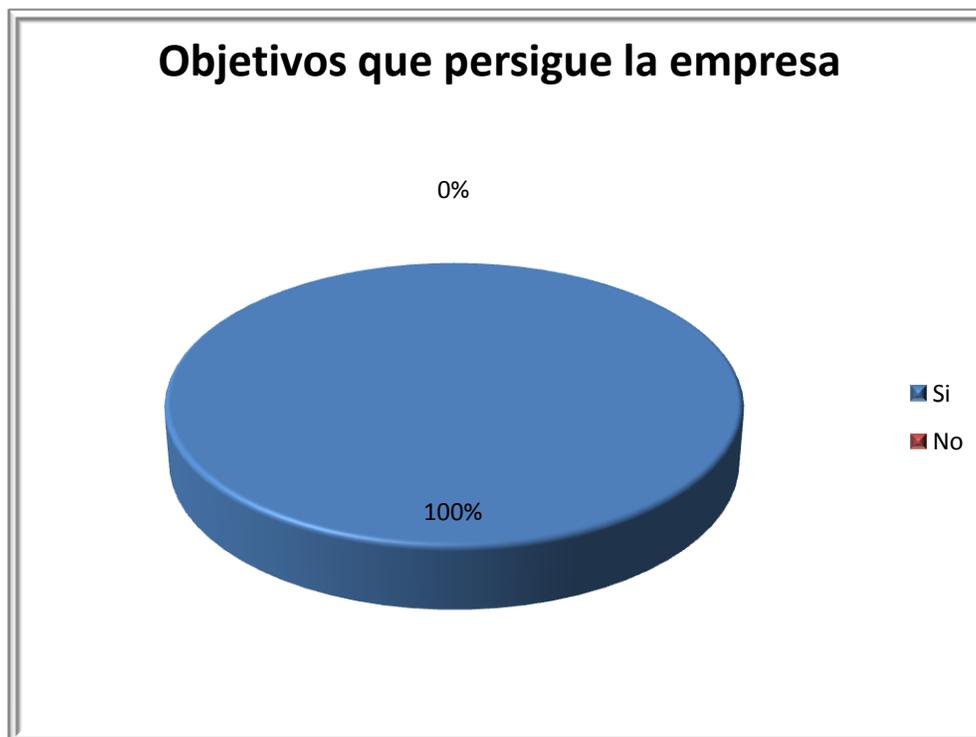
El 84% manifestó que si tienen bien definida la misión y visión de la empresa y sólo un 16% no la poseen definida.

15. ¿Están claramente definidos los objetivos que persigue la empresa?

### Objetivos que persigue la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	25	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

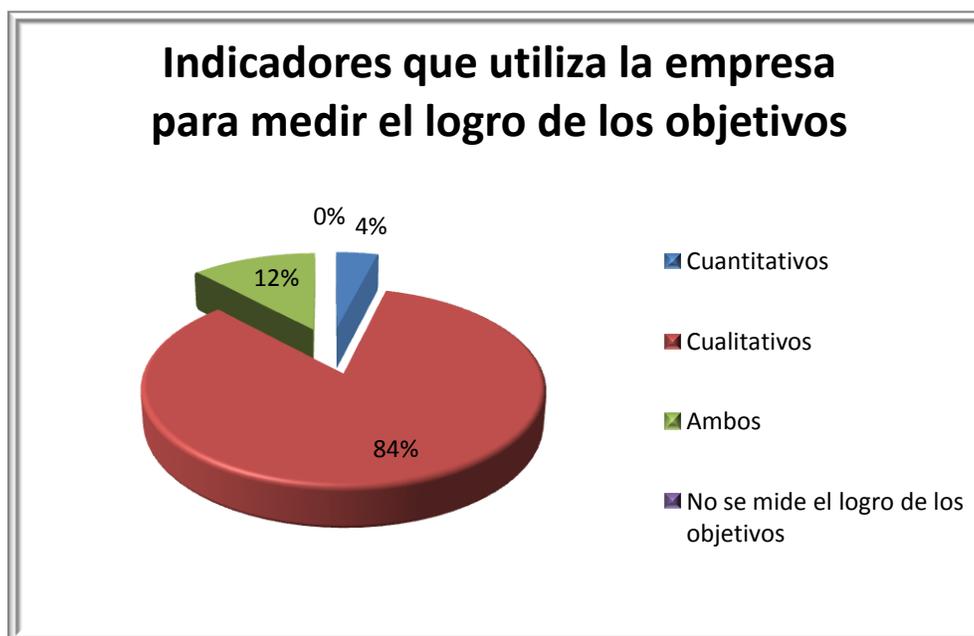
El 100% de las empresas considera tener claramente definidos los objetivos que persiguen, esto refleja un buen funcionamiento dentro de ellas.

16. ¿Qué indicadores utiliza la empresa para medir el logro de los objetivos?

### Indicadores que utiliza la empresa para medir el logro de los objetivos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Cuantitativos	1	4
Cualitativos	21	84
Ambos	3	12
No se mide el logro de los objetivos	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

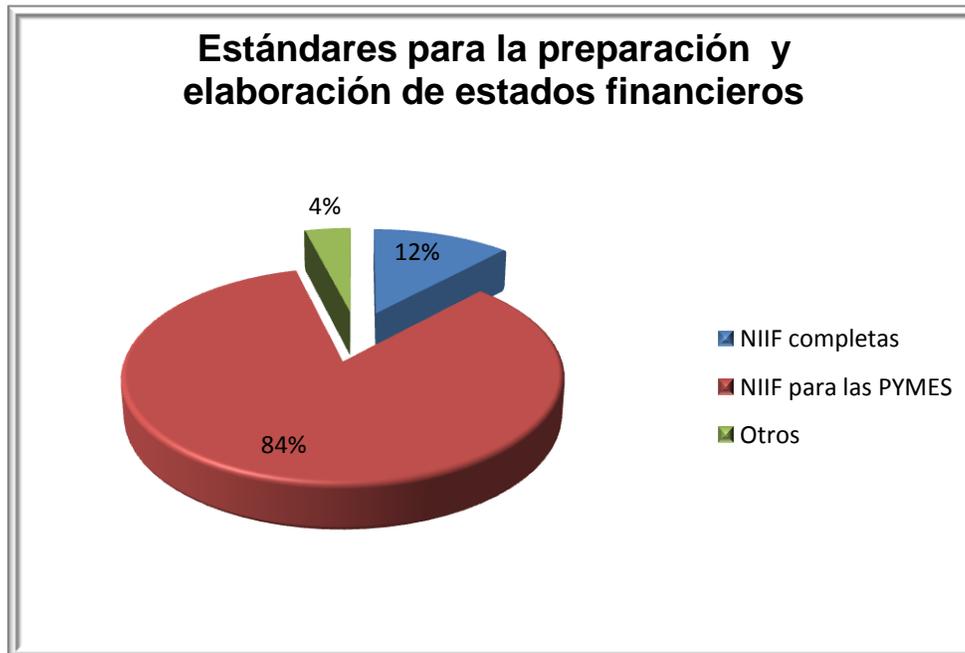
El 84% de las empresas comercializadoras de medicamentos utiliza el indicador cualitativo para medir el logro de los objetivos, mientras que el 4% utiliza el método cuantitativo.

17. ¿Bajo qué estándares se preparan y elaboran los estados financieros?

### Estándares para la preparación y elaboración de estados financieros

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
NIIF completas	3	12
NIIF para las PYMES	21	84
Otros	1	4
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

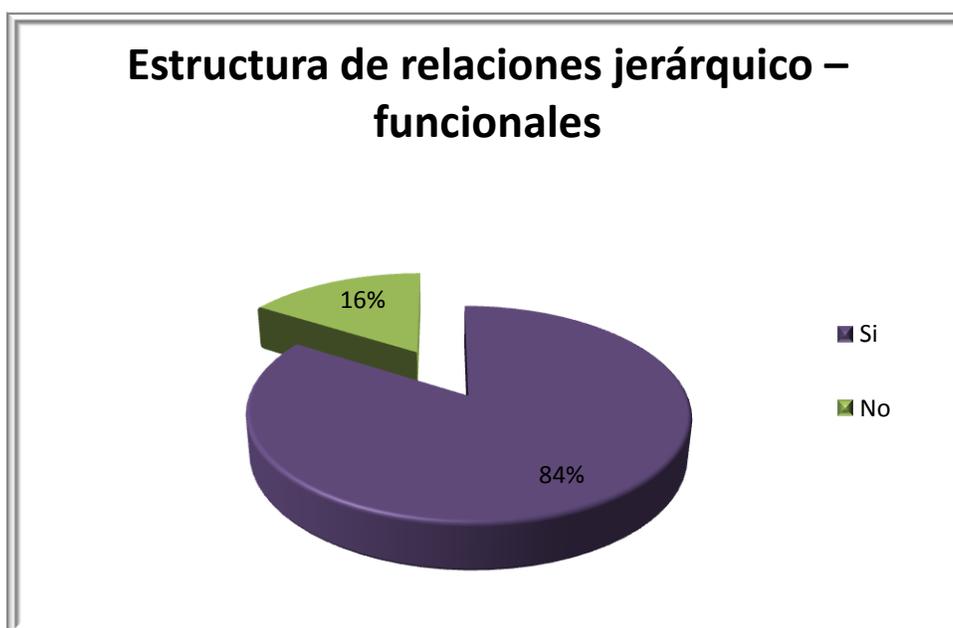
El 84% utilizan las NIIF para las PYMES para preparar y elaborar sus estados financieros, mientras que el 12% utiliza las NIIF completas.

18. ¿Cuenta la entidad con una estructura organizativa que manifieste claramente las relaciones jerárquico – funcionales de la organización?

### Estructura de relaciones jerárquico – funcionales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	21	84
No	4	16
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

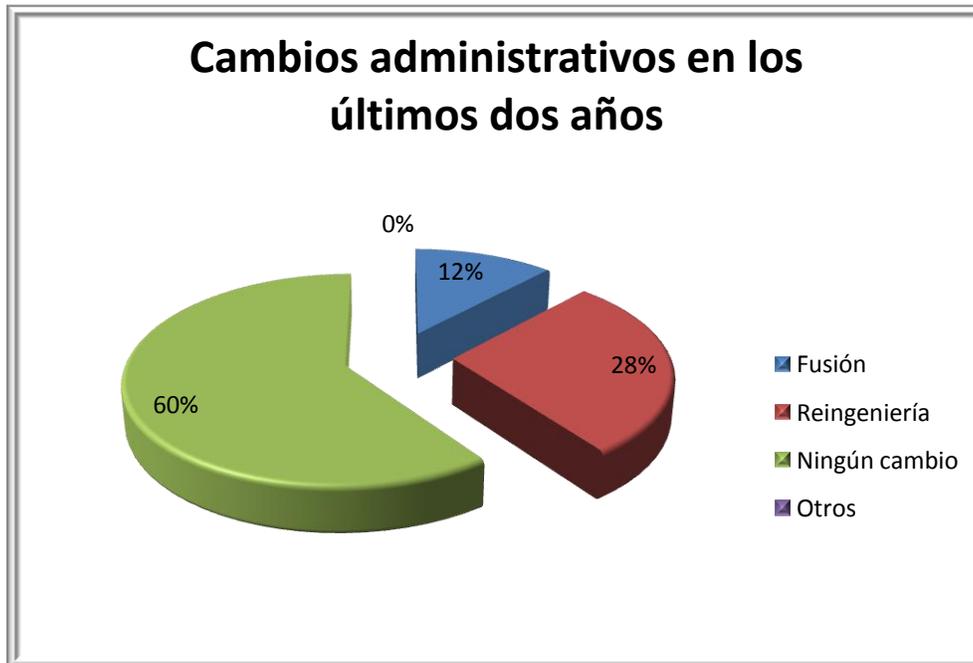
El 84% considera que cuenta con una estructura organizativa que manifiesta claramente las relaciones jerárquico – funcionales, mientras que el 16% no cuenta con esta estructura ya que son pocas las personas que laboran en ellas.

19. ¿La organización ha experimentado algún cambio administrativo en los últimos dos años?

### Cambios administrativos en los últimos dos años

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Fusión	3	12
Reingeniería	7	28
Ningún cambio	15	60
Otro	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

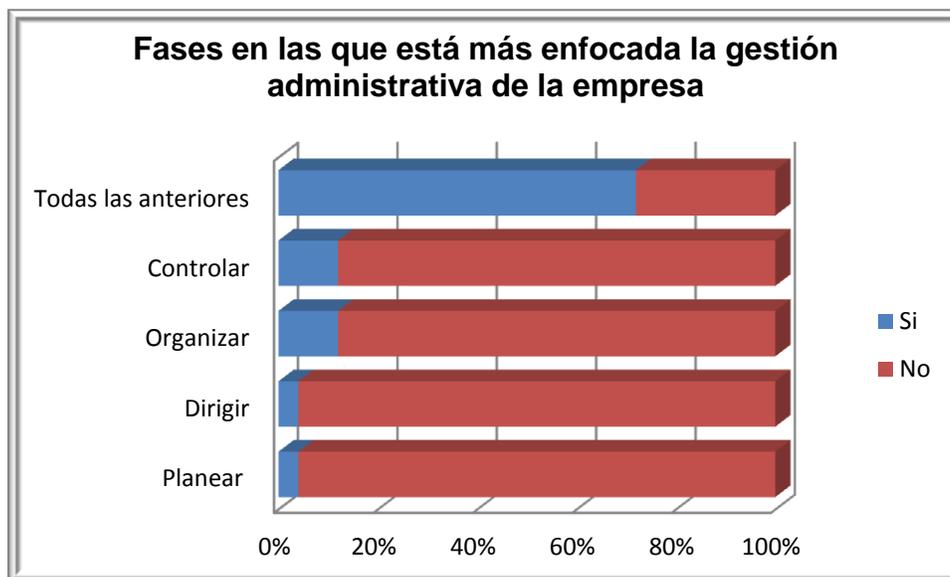
El 60% de las empresas encuestadas manifiestan que no han tenido ningún cambio administrativo en los últimos dos años, mientras que el 28% han implementado la reingeniería.

20. ¿En que se encuentra más enfocada la gestión administrativa que se realiza en la empresa?

**Fases en las que está más enfocada la gestión administrativa de la empresa**

Opciones	Frecuencia		Porcentaje (%)	
	Si	No	Si	No
Planear	1	24	4	96
Dirigir	1	24	4	96
Organizar	3	22	4	96
Controlar	3	22	12	88
Todas las anteriores	18	7	72	28

Fuente: elaboración propia



**Interpretación**

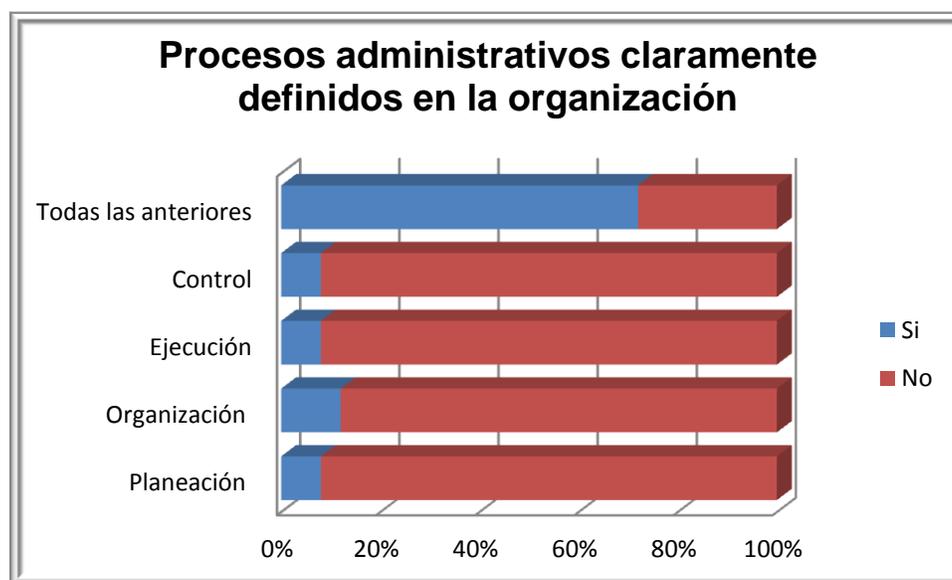
El 72% de las empresas encuestadas consideran estar más enfocadas en todas las fases mencionadas, mientras que un 12% se enfoca más en controlar.

21. ¿Cuál de los siguientes procesos administrativos se encuentran claramente definidos dentro de la organización?

### Procesos administrativos claramente definidos en la organización

Opciones	Frecuencia		Porcentaje (%)	
	Si	No	Si	No
Planeación	2	23	8	92
Organización	3	22	12	88
Ejecución	2	23	8	92
Control	2	23	8	92
Todas las anteriores	18	7	72	28

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

El 72% de las empresas comercializadoras de medicamentos consideran tener todos los procesos administrativos claramente definidos, mientras que un 12% solo en la organización.

22. ¿En qué medida Considera necesaria la Auditoría Externa en la organización?

### Necesidad de la Auditoría externa en la organización

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Baja	2	8
Media	4	16
Alta	17	68
Ninguna de las anteriores	2	8
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

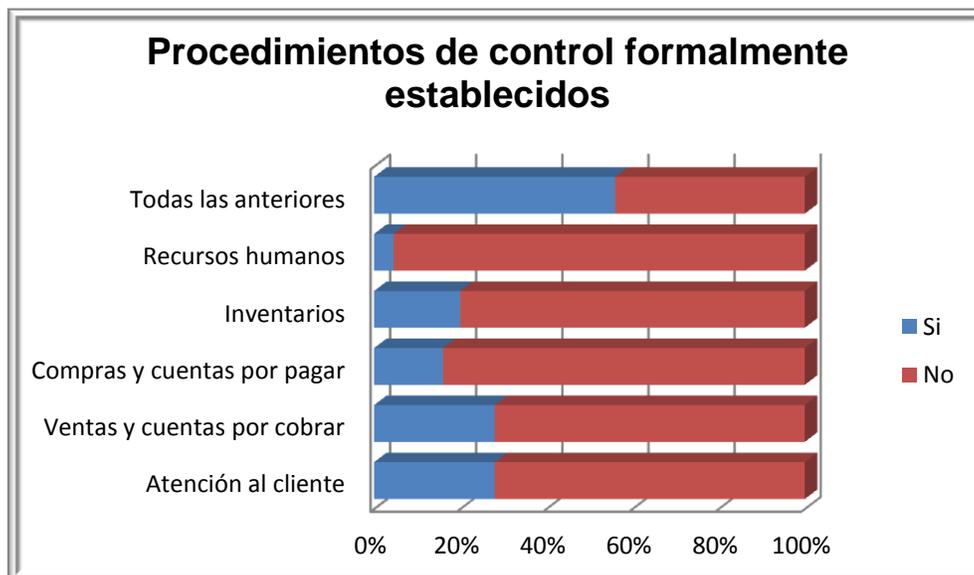
El 68% consideran alta la necesidad de una auditoría externa en la organización, mientras que un 8% opinan que no es necesaria la auditoría externa en la entidad.

23. ¿Existen procedimientos de control formalmente establecidos para las siguientes áreas?

### Procedimientos de control formalmente establecidos

Opciones	Frecuencia		Porcentaje (%)	
	Si	No	Si	No
Atención al cliente	7	18	28	72
Ventas y cuentas por cobrar	7	18	28	72
Compras y cuentas por pagar	4	21	16	84
Inventarios	5	20	20	80
Recursos humanos	1	21	4	96
Todas las anteriores	14	11	56	44

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

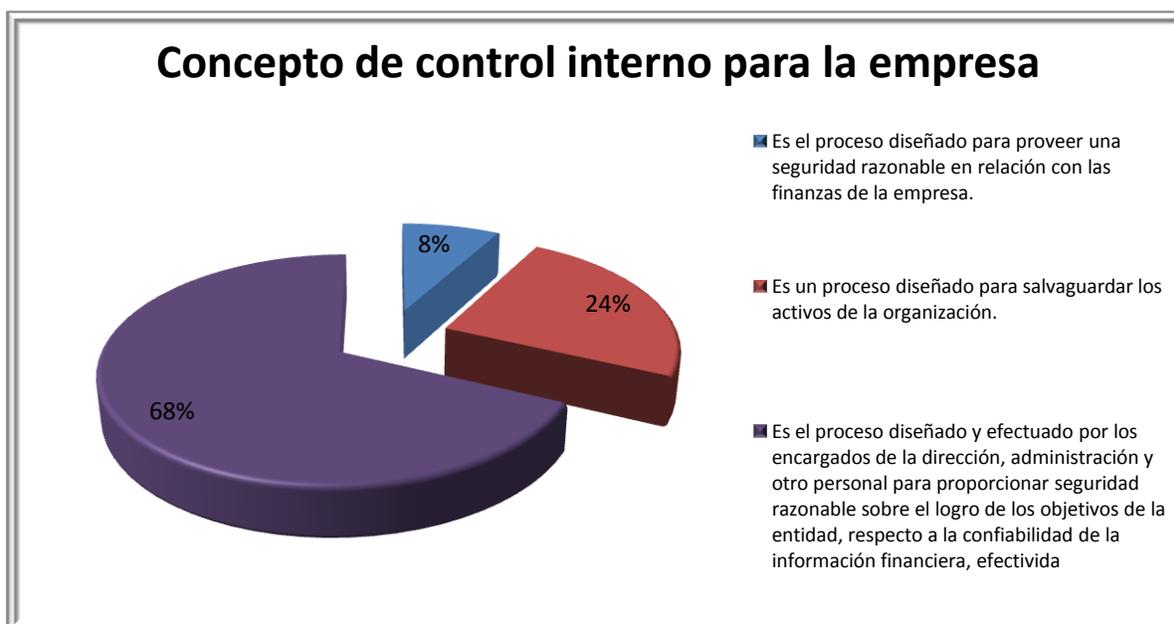
El 56% considera que tienen procedimientos de control interno bien establecidos en todas las áreas mencionadas, mientras que un 4% tiene bien establecido el de Recursos humanos.

## 24. ¿Cómo entiende la empresa el control interno?

### Concepto de control interno para la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Es el proceso diseñado para proveer una seguridad razonable en relación con las finanzas de la empresa.	2	8
Es un proceso diseñado para salvaguardar los activos de la organización.	6	24
Es el proceso diseñado y efectuado por los encargados de la dirección, administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad, respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y la reglamentación aplicables.	17	68
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

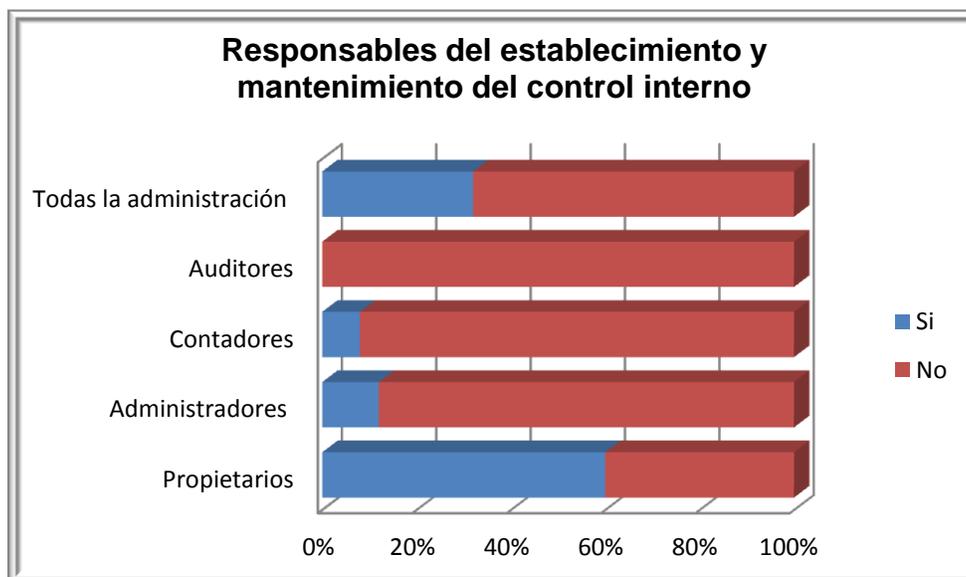
Un 68% entiende perfectamente en que consiste el control interno, mientras que un 8% no tienen bien definido en que consiste el control interno.

25. ¿Quiénes son los responsables del establecimiento y mantenimiento del control interno?

### Responsables del establecimiento y mantenimiento del control interno

Opciones	Frecuencia		Porcentaje (%)	
	Si	No	Si	No
Propietarios	15	10	60	40
Administradores	3	22	12	88
Contadores	2	23	8	92
Audidores	0	25	0	100
Toda la administración	8	17	32	68

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

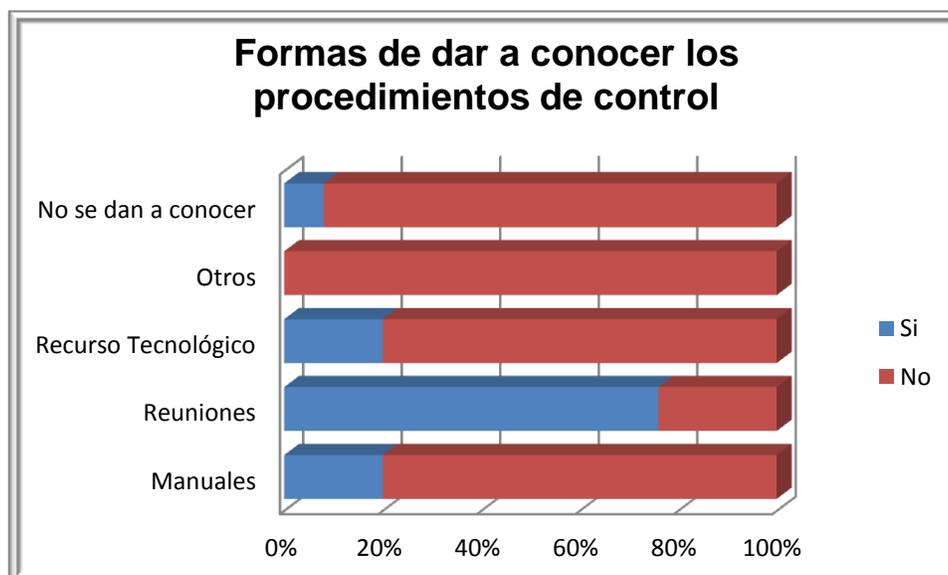
El 60% de las empresas encuestadas manifiestan que los responsables de establecimiento y mantenimiento del control interno es el propietario, mientras que el 8% manifiestan que son los contadores.

26. ¿De qué forma se da a conocer los procedimientos de control a la organización?

### Formas de dar a conocer los procedimientos de control

Opciones	Frecuencia		Porcentaje (%)	
	Si	No	Si	No
Manuales	5	20	20	80
Reuniones	19	6	76	24
Recurso Tecnológico	5	20	20	80
Otros	0	25	0	100
No se dan a conocer	2	23	8	92

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

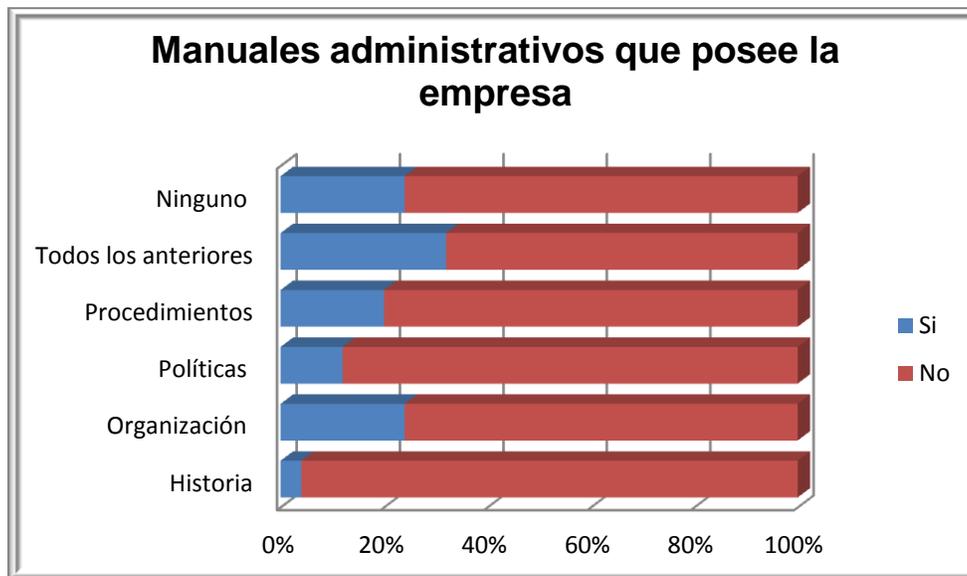
El 76% de las empresas comercializadoras de medicamentos manifestaron que dan a conocer los procedimientos de control en las reuniones y un 8% no los dan a conocer.

27. ¿Cuáles de los siguientes manuales administrativos posee la empresa?

### Manuales administrativos que posee la empresa

Opciones	Frecuencia		Porcentaje (%)	
	Si	No	Si	No
Historia	1	24	4	96
Organización	6	19	24	76
Políticas	3	22	12	88
Procedimientos	5	20	20	80
Todos los anteriores	8	17	32	68
Ninguno	6	19	24	76

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

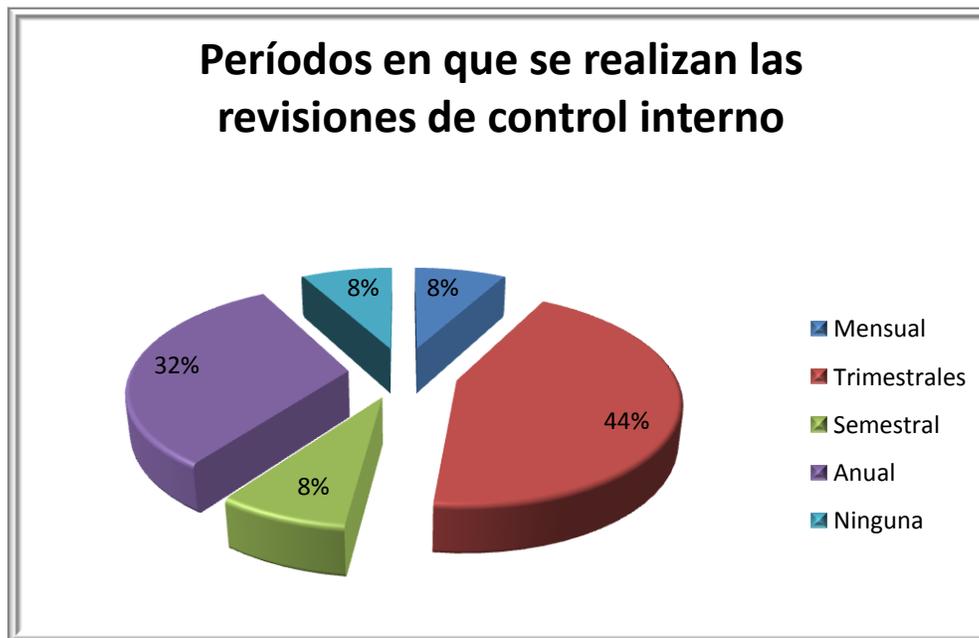
El 32% de las empresas en estudio manifiestan que tienen todos los manuales administrativos mencionados y un 24% no tienen ningún manual administrativo.

28. ¿En qué periodos se realizan las revisiones de los procedimientos de control interno en la empresa?

### Períodos en que se realizan las revisiones de control interno

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mensual	2	8
Trimestrales	11	44
Semestral	2	8
Anual	8	32
Ninguna	2	8
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

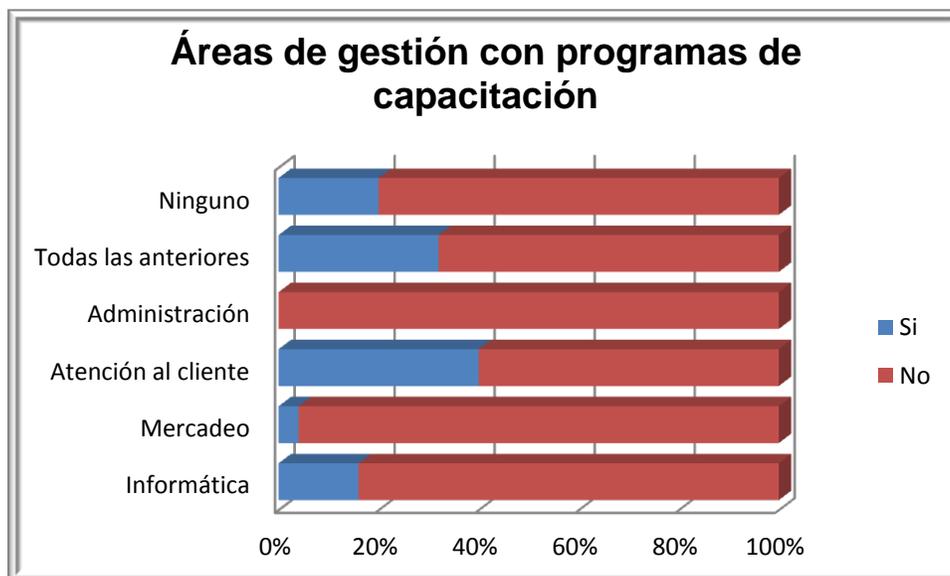
El 44% realiza de forma trimestral las revisiones de los procedimientos de control interno, mientras que el 8% no realiza una revisión .

29. ¿En cuales de las siguientes áreas de gestión existen programas de capacitación?

### Áreas de gestión con programas de capacitación

Opciones	Frecuencia		Porcentaje (%)	
	Si	No	Si	No
Informática	4	21	16	84
Mercadeo	1	24	4	96
Atención al cliente	10	15	40	60
Administración	0	25	0	100
Todas las anteriores	8	17	32	68
Ninguna	5	20	20	80

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

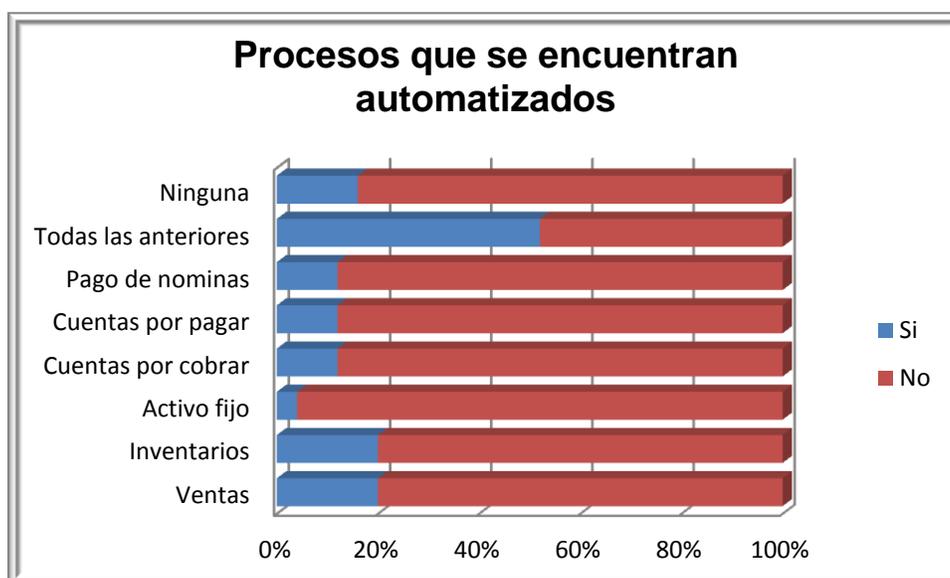
El 32% de las empresas encuestadas consideran que cuentan con programas de capacitación en todas las áreas de gestión mencionadas, mientras que el 20% no efectúan programas de capacitación en ningún área.

30. ¿Cuáles de los siguientes procesos se encuentran automatizados?

### Procesos que se encuentran automatizados

Opciones	Frecuencia		Porcentaje (%)	
	Si	No	Si	No
Ventas	5	20	20	80
Inventarios	5	20	20	80
Activo fijo	1	24	4	96
Cuentas por cobrar	3	22	12	88
Cuentas por pagar	3	22	12	88
Pago de nominas	3	22	12	88
Todas las anteriores	13	12	52	48
Ninguno	4	21	16	84

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

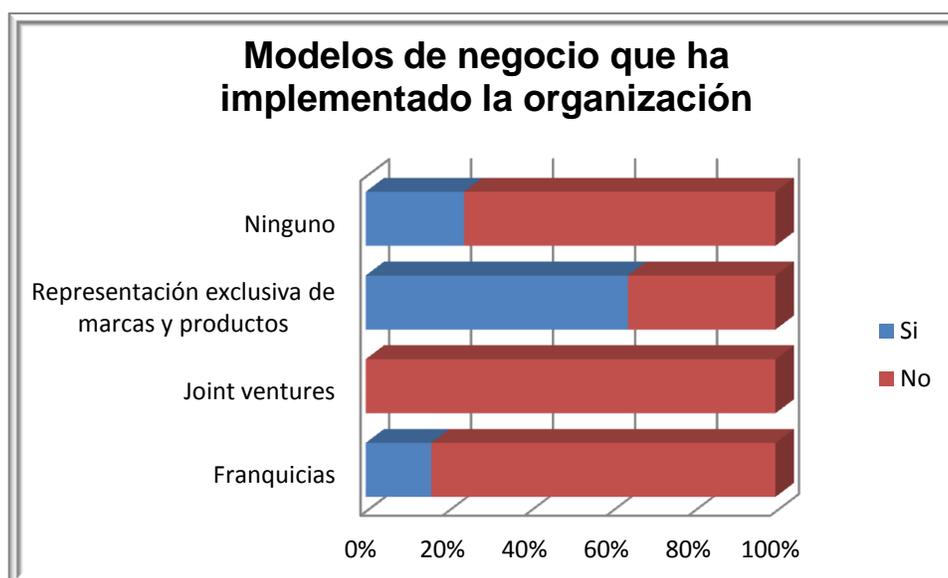
El 52% de las empresas encuestadas manifiestan que tienen automatizados todos los procesos mencionados y un 16% no tienen ningún proceso automatizado.

31. ¿Cuál de los siguientes modelos de negocios ha logrado implementar la organización que le permita obtener una ventaja competitiva en el mercado farmacéutico?

### Modelos de negocio que ha implementado la organización

Opciones	Frecuencia		Porcentaje (%)	
	Si	No	Si	No
Franquicias	4	21	16	84
Joint ventures	0	25	0	100
Representación exclusiva de marcas y productos	16	9	64	36
Ninguno	6	19	24	76

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

El 64% de las empresas en estudio han implementado la representación exclusiva de marcas y productos para obtener ventaja competitiva, mientras que el 24% de estas no han implementado ningún modelo de negocio.

32. ¿Qué tipos de análisis administrativos se realizan dentro de la organización?

### Análisis administrativos que se realizan en la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
FODA	15	60
PEST	2	8
Otro	0	0
Ninguno	8	32
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

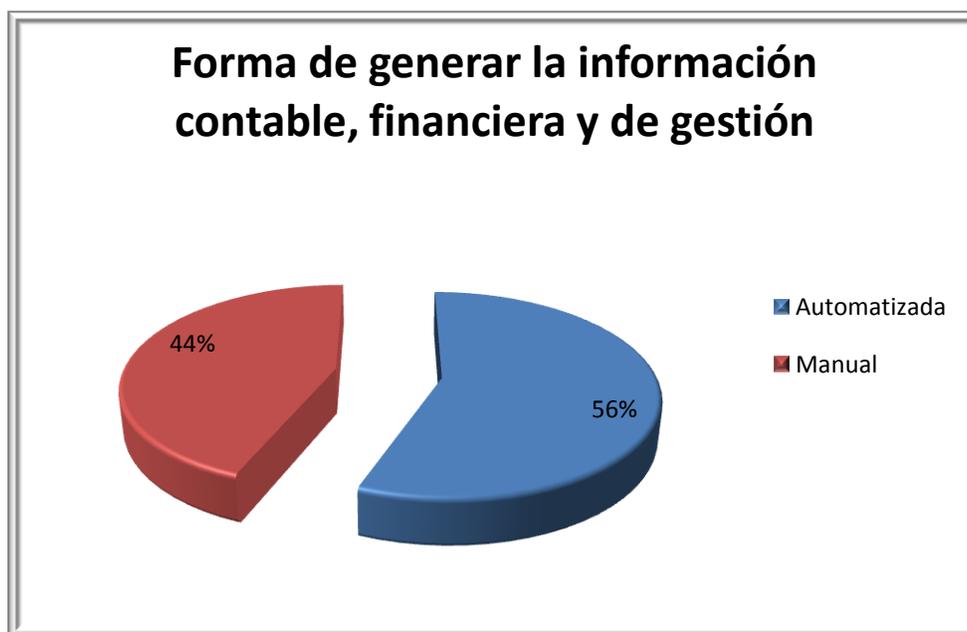
El 60% de las empresas comercializadoras de medicamentos utiliza el análisis FODA, mientras el 32% no realiza ningún tipo de análisis.

33. ¿De qué forma se lleva a cabo la generación de información contable, financiera y de gestión?

### Forma de generar la información contable, financiera y de gestión

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Automatizada	14	56
Manual	11	44
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

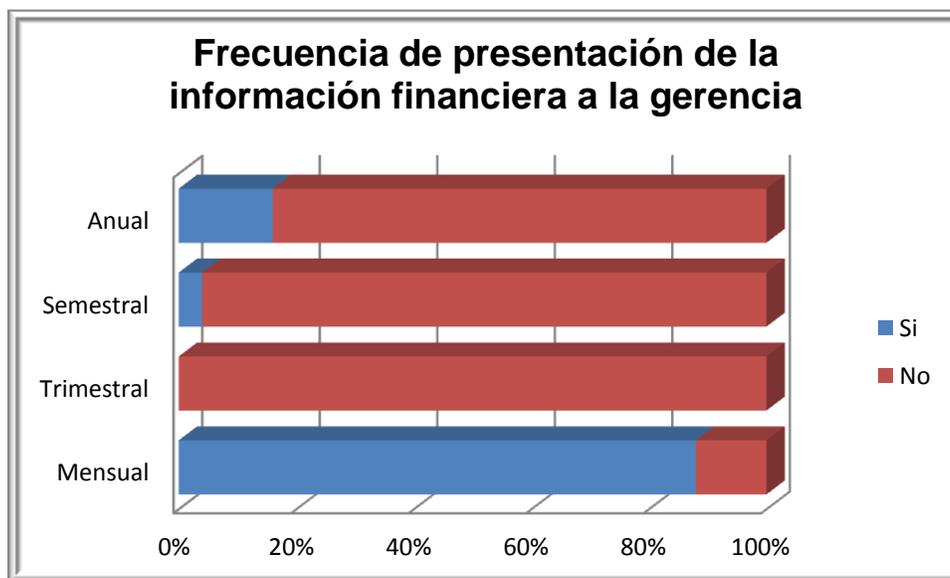
El 56% de las empresas comercializadoras de medicamentos generan la información de forma automatizada, mientras que el 44% lo hacen de forma manual.

34. ¿Con que frecuencia el departamento de Contabilidad prepara y presenta la información financiera a la gerencia?

### Frecuencia de presentación de la información financiera a la gerencia

Opciones	Frecuencia		Porcentaje (%)	
	Si	No	Si	No
Mensual	22	3	88	12
Trimestral	0	25	0	100
Semestral	1	24	4	96
Anual	4	21	16	84

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

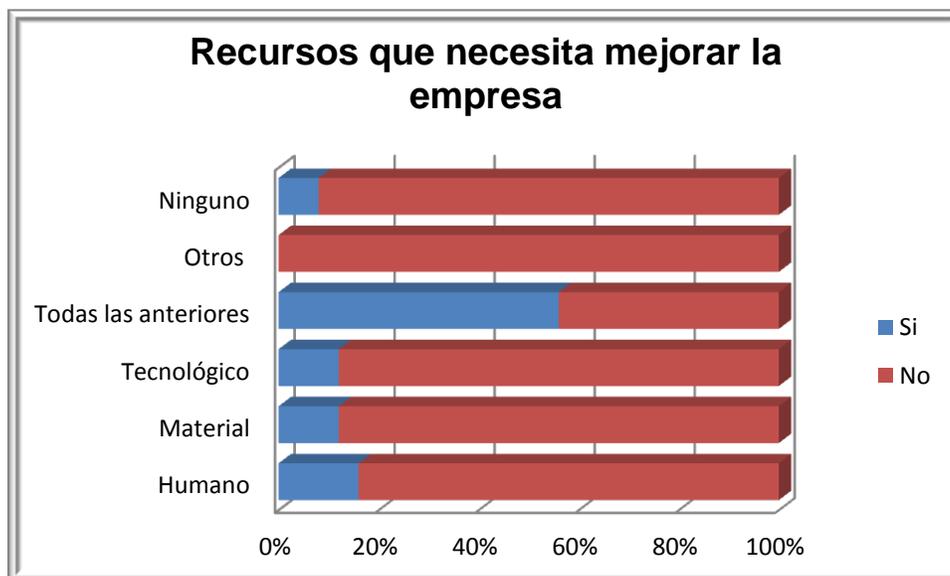
El 88% presentan y preparan la información financiera a la gerencia mensualmente, mientras que el 16% de estas también lo hacen de forma anual.

35. ¿Qué recursos dentro de la empresa se necesita mejorar para alcanzar las metas establecidas?

### Recursos que necesita mejorar la empresa

Opciones	Frecuencia		Porcentaje (%)	
	Si	No	Si	No
Humano	4	21	16	84
Material	3	22	12	88
Tecnológico	3	22	12	88
Todas las anteriores	14	11	56	44
Otros	0	25	0	100
Ninguno	2	23	8	92

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

El 56% de las empresas encuestadas consideran que necesitan mejorar el recurso humano, material y tecnológico, mientras que el 8% consideran que ninguno.

36. ¿Los procedimientos administrativos que realiza la empresa incide en el logro de los resultados esperados?

### **Incidencia de los procedimientos administrativos en el logro de los resultados esperados**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	11	44
A veces	14	56
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



### **Interpretación**

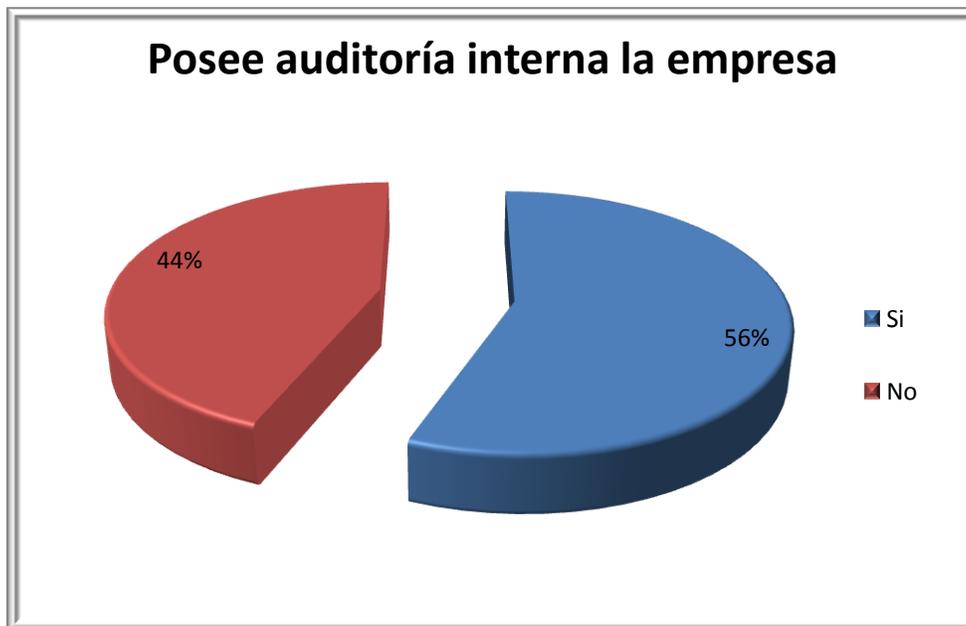
El 56% de las empresas encuestadas consideran de que a veces inciden los procesos administrativo en el logro de los resultados esperados, mientras que el 44% siempre inciden en el logro de los resultados esperados.

37. ¿Posee Auditoría Interna la empresa?

### Posee auditoría interna la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	14	56
No	11	44
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

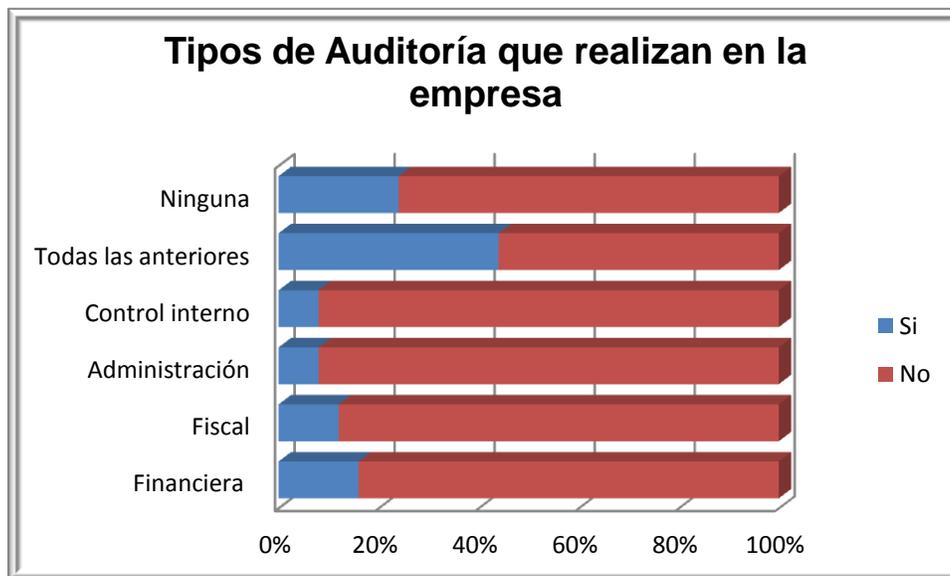
El 56% de las empresas comercializadoras de medicamentos poseen auditoría interna, mientras que 44% no poseen.

38. ¿Qué tipos de auditoría se realizan en la empresa?

### Tipos de Auditoría que realizan en la empresa

Opciones	Frecuencia		Porcentaje (%)	
	Si	No	Si	No
Financiera	4	21	16	84
Fiscal	3	22	12	88
Administración	2	23	8	92
Control interno	2	23	8	92
Todas las anteriores	11	14	44	66
Ninguna	6	19	24	76

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

El 44% de las empresas encuestadas realizan dentro de la empresa auditoría financiera, fiscal, administración y de control interno; mientras que un 24% no realizan ningún tipo de auditoría dentro de la empresa.

39. ¿Se ha realizado alguna vez la auditoría externa administrativa en la empresa?

**Han realizado auditoría externa administrativa en la empresa**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	15	60
No	10	40
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



**Interpretación**

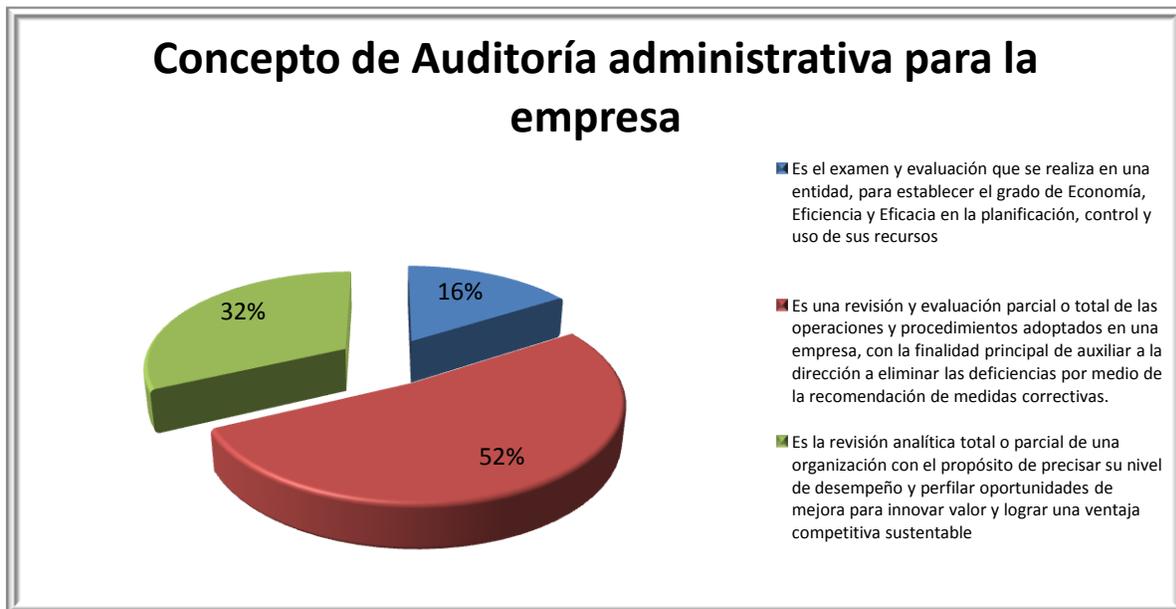
El 60% de las empresas comercializadoras de medicamentos han realizado auditoría externa administrativa en la empresa, mientras que el 40% no.

40. ¿Qué entiende por auditoría administrativa?

### Concepto de Auditoría administrativa para la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Es el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos	4	16
Es una revisión y evaluación parcial o total de las operaciones y procedimientos adoptados en una empresa, con la finalidad principal de auxiliar a la dirección a eliminar las deficiencias por medio de la recomendación de medidas correctivas.	13	52
Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable	8	32
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

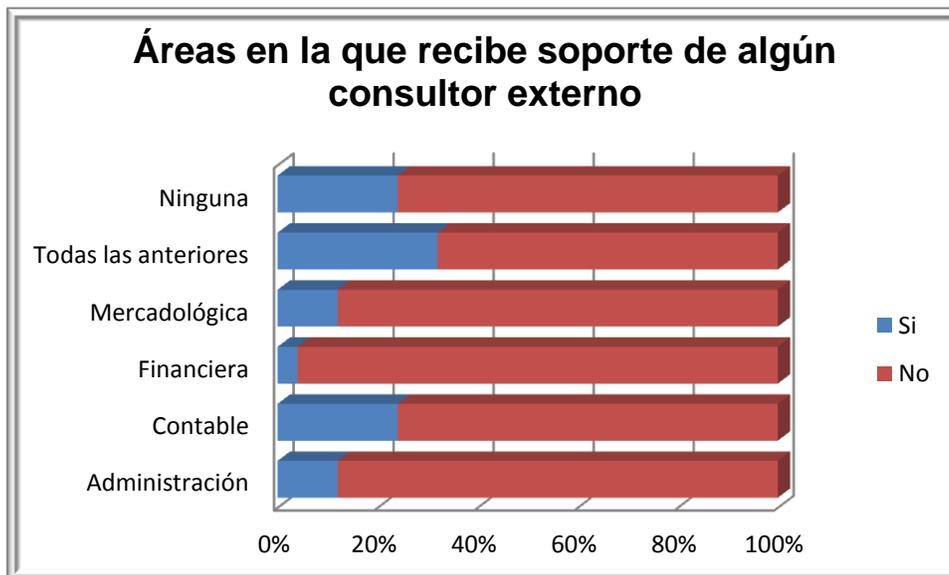
El 52% de las empresas encuestadas no conocen el término de auditoría administrativa, mientras que el 32% considera que esta tiene el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora, y si conocen un poco de esta.

41. ¿En qué áreas recibe la organización soporte de algún consultor externo?

### Áreas en la que recibe soporte de algún consultor externo

Opciones	Frecuencia		Porcentaje (%)	
	Si	No	Si	No
Administrativa	3	22	12	88
Contable	6	19	24	76
Financiera	1	24	4	96
Mercadológica	3	22	12	88
Todas las anteriores	8	17	32	68
Ninguna	6	19	21	76

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

El 32% de las empresas encuestadas reciben soporte en las áreas de administración, contable, financiera y mercadológica; mientras que el 21% no recibe ningún tipo de soporte por algún consultor externo.

42. ¿Considera necesaria una guía para desarrollar la auditoría externa administrativa para mejorar la gestión en la empresa?

### Necesidad de una guía para desarrollar la auditoría administrativa para la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Innecesaria	0	0
Necesaria	18	72
Muy necesaria	7	28
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



### Interpretación

El 72% de las empresas encuestadas consideran que es necesaria una guía para desarrollar la auditoría externa administrativa para mejorar la gestión en la empresa, mientras que 28% la considera muy necesaria, ya que por medio de ella se realiza una revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

## **CAPÍTULO V**

### **6.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Conclusiones**

Con base a los datos obtenidos y al análisis de ello concluimos lo siguiente:

1. Las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos, operan en su mayoría como empresas de un solo propietario (persona natural). Esta variable incide en un proceso de toma de decisiones concentrado en un solo miembro de la administración (72% de los casos investigados) lo que resta dinámica y eficiencia a estos procesos. Lo anterior también con lleva a que las decisiones de negocios sean conservadoras, lo que en escenarios dinámicos resta oportunidades.
2. La mayoría de empresas han extendido sus líneas de productos en el mercado lo cual es una estrategia fundamental, sin embargo la gran mayoría de farmacias no conocen su mercado (64% de las empresas encuestadas) esto ocasiona que los procesos de mercado y administración sean deficientes o poco eficaces.
3. Los procesos de administración son rudimentarios en un alto porcentaje basados en una metodología de prueba y error, la mayoría de estas empresas no poseen objetivos claramente definidos y en los casos que se encuentran definidos no cuentan con una adecuada metodología para medir el logro de los mismos.
4. Las empresas investigadas no cuentan con procesos de evaluación externa de la gestión administrativa, algunas pocas empresas cuentan con figuras

de evaluación de carácter interno, orientados principalmente al diseño y supervisión de controles internos de tipo financiero.

5. Una de las principales debilidades que poseen las pequeñas y medianas empresas es la falta de recurso humano calificado que les permita a sus organizaciones el establecimiento de objetivos y la implementación de estrategias para alcanzarlas.
6. La mayoría de empresas no conocen en qué consiste la auditoría externa de tipo administrativa, y las que manifiestan haberla realizado tienen un deficiente conocimiento sobre la misma, lo que permite visualizar la oportunidad para su implementación.
7. Al consultar sobre el interés de implementar la auditoría administrativa como herramienta para mejorar la gestión de sus empresas, el 100% de los entrevistados manifestó su interés y deseo de contar con información sobre la temática y de cómo este tipo de metodología podría ser útil para sus organizaciones.

## **6.2 Recomendaciones**

Al determinar las respectivas conclusiones de la investigación realizada, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Para reducir el riesgo de continuidad de negocio es importante revisar la figura legal en la cual operan las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de medicamentos, es recomendable que instrumenten la operatividad del negocio a través de personas jurídicas con el fin de mantener de manera ininterrumpida la operatividad del negocio aun en ausencia del o los propietarios.
2. Es necesario realizar estudios de mercado para que las empresas conozcan cual es el segmento de mercado cubierto por su porcentaje de participación, con el objeto de implementar estrategias que permitan minimizar debilidades, potenciar fortalezas y crear más y mejores oportunidades de negocio.
3. Definir claramente los objetivos de negocios que debe perseguir la organización. profesionalizar los procesos administrativos a través de la implementación de medidas que permitan hacerlos más eficientes y establecer en este proceso una fuente de ventaja competitiva para la organización.
4. Establecer parámetros para la evaluación de la gestión administrativa y dar seguimiento al logro de los objetivos trazados. Consideramos recomendable la innovación en el proceso administrativo y la implementación de medidas de reingeniería de procesos, calidad total, planificación estratégica o cualquier otra alternativa que permita mejorar el proceso de gestión y generar ventajas competitivas para la organización.

5. Contratar recurso humano idóneo (con las competencias necesarias) para desarrollar de forma eficiente el proceso de administración, lo cual debe ser acompañado con la consultoría necesaria para modificar las partes del proceso que requieran de cambios.
6. Realizar evaluaciones de los procesos administrativos por personas especialistas externas a la organización de áreas críticas y proporcionen alternativas de solución.
7. Implementar auditorías externas con un enfoque integral de elementos administrativos y financieros que permitan mejorar la gestión de la organización. Con el objeto de contribuir en esta alternativa proponemos una Guía para el desarrollo de la Auditoría Externa Administrativa que permita a las empresas en estudio un mejor nivel de desempeño y perfilar las oportunidades de mejora para innovar y mantener en el tiempo las ventajas competitivas de la organización.

## **CAPÍTULO VI**

### **6.5 Propuesta de una Guía para el Desarrollo de la Auditoría Externa Administrativa como Instrumento para mejorar la Gestión de las Pequeñas Y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de Medicamentos de la Ciudad de San Miguel.**

#### **6.6 Introducción**

En la actualidad, la auditoría administrativa se ha convertido en un campo común para el Contador Público y Auditor, a través de ella se evalúa el funcionamiento de una organización; también aporta soluciones a la dirección para lograr una administración eficiente y eficaz, ya que es una herramienta importante para evaluar el funcionamiento y desarrollo administrativo de la organización o parte de ella.

Las empresas distribuidoras de productos farmacéuticos juegan un papel importante en la sociedad, a través de ellas se obtienen grandes beneficios como la adquisición de bienes para sanar enfermedades de una población en general.

En toda entidad, la administración tiene la responsabilidad de implementar controles adecuados y la auditoría administrativa, permite evaluarlos con el objeto de descubrir sus deficiencias y presentar las conclusiones a través del informe de alternativas de sus efectos y posibles correcciones.

La auditoría administrativa proporciona soluciones específicas a los problemas que afronta la administración en el desarrollo de su gestión, además de brindar una información útil que no puede encontrarse únicamente en las transacciones contables, hoy en día inversionistas, accionistas, entidades de gobierno y público en general, realizan investigaciones con el fin de establecer la calidad de la gestión administrativa, y este tipo de auditoría funciona como un control preventivo

que ayuda a la administración de la compañía a verificar el correcto cumplimiento de políticas, normas y procedimientos del proceso administrativo.

## **6.7 Objetivos de la propuesta**

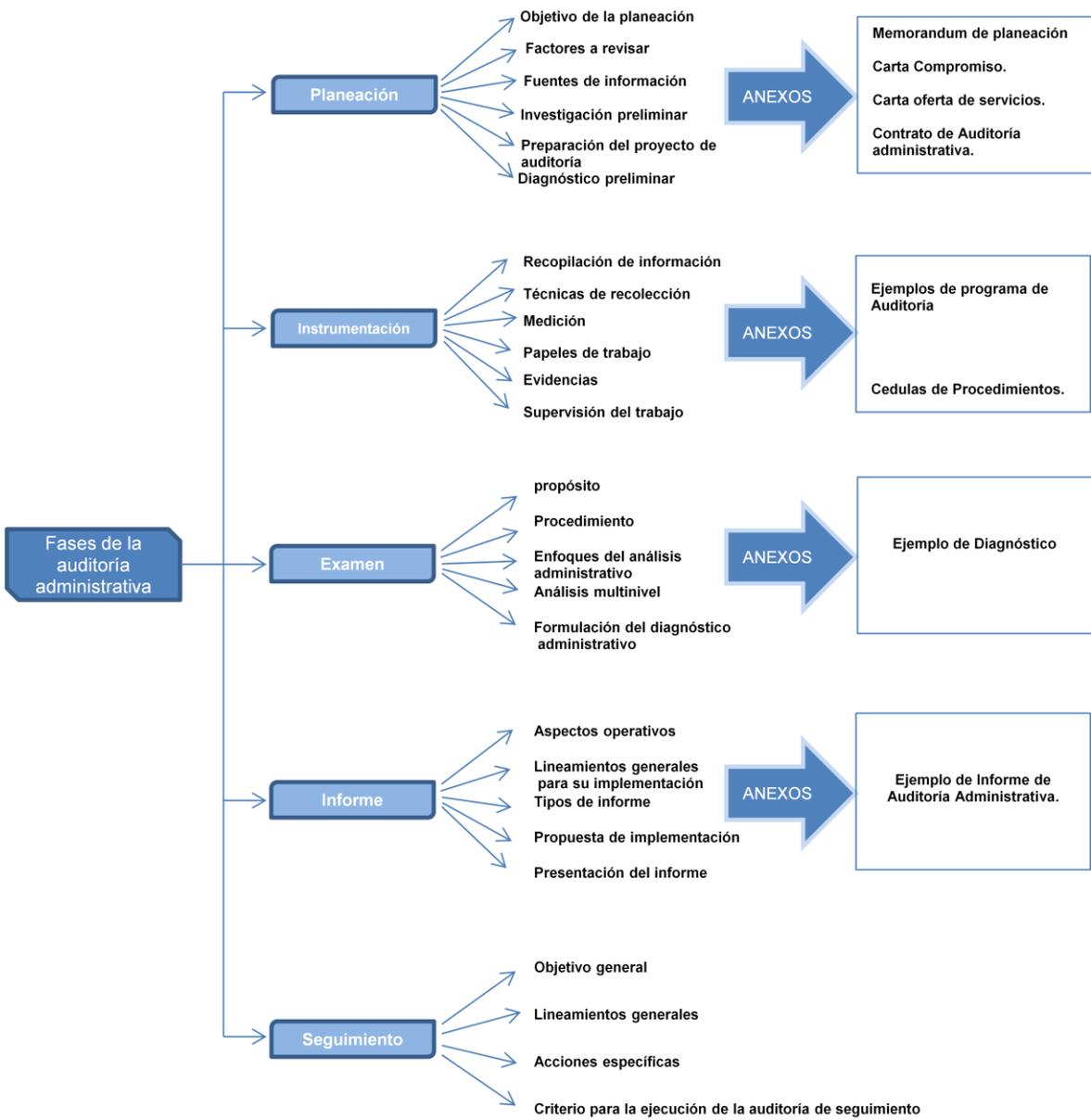
Los principales objetivos de la propuesta de una guía de auditoría administrativa en una compañía distribuidora de productos farmacéuticos son:

- Ilustrar la importancia de la auditoría administrativa para lograr un mejor desempeño administrativo en las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos.
- Orientar como se debe realizar el desarrollo de la auditoría administrativa en las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos de la Ciudad de San Miguel.
- Ejemplificar las fases de la auditoría administrativa para mejorar la gestión de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos de la ciudad de San Miguel.

## **6.8 Importancia de la guía de una auditoría administrativa**

Este documento contiene lineamientos propuestos para desarrollar una auditoría administrativa enfocada especialmente, en mejorar la gestión administrativa en las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos, constituyéndose en una herramienta importante que facilitará el logro de los objetivos.

# Estructura de la propuesta de una Guía para el desarrollo de la Auditoría Externa Administrativa



## 6.9 Fases de la Auditoría Administrativa

### 6.9.1 Planeación

Para las pequeñas y medianas empresas comercializadoras de medicamentos, la planeación se refiere a los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante.



La planeación es el proceso de identificar lo que se debe hacer en la empresa, por quién se debe hacer y cuándo se debe hacer, es recomendable que aunque la planeación debe completarse antes de iniciar el trabajo de campo el auditor debe estar preparado para modificar los planes originales si durante la aplicación de los procedimientos de auditoría se encuentra ante las circunstancias no previstas o elementos no conocidos previamente, pero debe tener en cuenta que las razones de los cambios significativos deben ser documentadas.<sup>21</sup>

En esta fase el propósito de la auditoría a implementar es establecer las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para lograr en tiempo y forma los objetivos establecidos.

---

<sup>21</sup> auditoría administrativa en el área de operaciones de una empresa distribuidora de productos farmacéuticos

### 6.9.1.1 **Objetivo de la planeación**

Establecer las acciones a seguir y los recursos a utilizar en el desarrollo de las diferentes etapas del trabajo, tomando en consideración las circunstancias a enfrentar para alcanzar los propósitos del trabajo.<sup>22</sup>

### 6.4.1.2 **Factores a revisar**

Como primera medida es necesario determinar los factores que se consideran fundamentales para el estudio de la empresa en función de dos vertientes: el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento.

En el primer caso se incorporan las etapas del proceso administrativo y se definen los componentes que lo fundamentan, las cuales permiten realizar un análisis lógico de la organización, ya que secuencian y relacionan todos sus componentes en forma natural y congruente.

Este orden se apega a propósitos estratégicos que concentran en forma objetiva la esencia o “razón de ser” de cada etapa, y que son el marco de referencia para analizar a la organización en todos sus ámbitos, niveles, procesos, funciones, sistemas, recursos, proyectos, productos y / o servicios y entornos, lo que representa una visión de conjunto de la forma en que interaccionan todos y cada uno de ellos en relación con su objeto o atribución sustantiva.

Proceso Administrativo	
Etapas	Propósito Estratégico
Planeación	
Visión Misión	Definir el marco de actuación de la organización

<sup>22</sup> Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del cambio, Enrique Benjamín Franklin F., Editorial Pearson Educación, 2007.

<p>Objetivos</p> <p>Metas</p> <p>Estrategias/tácticas</p> <p>Procesos</p> <p>Políticas</p> <p>Procedimientos</p> <p>Programas</p> <p>Enfoques</p> <p>Niveles</p> <p>Horizontes</p>	
Organización	
<p>Estructura organizacional (ver anexo 2)</p> <p>División y distribución de funciones</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Cambio organizacional</p> <p>Estudios administrativos</p> <p>Instrumentos técnicos de apoyo</p>	<p>Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización</p>
Dirección	
<p>Liderazgo</p> <p>Comunicación</p> <p>Motivación</p> <p>Grupos y equipos de trabajos</p> <p>Manejo del estrés, el conflicto y la crisis</p>	<p>Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización</p>

Tecnología de la información Toma de decisiones Creatividad e innovación	
Control	
Naturaleza Sistemas Niveles Proceso Áreas de aplicación Herramientas Calidad	Medición del progreso de las acciones en función del desempeño

En el segundo caso se incluye una relación de los elementos específicos que complementan el proceso administrativo, tales elementos se asocian con atributos fundamentales que enmarcan su fin y función, lo que permite determinar su contribución particular al proceso en su conjunto y al funcionamiento de la organización.

Elementos Específicos	Atributo Fundamental
Adquisiciones	Abastecimiento de recursos
Almacenes e inventarios	Resguardo y canalización de recursos
Asesoría externa	Soporte especializado con visión de negocio
Asesoría interna	Asistencia para mejorar el desempeño
Coordinación	Determina la unidad de acción
Distribución del espacio	Disposición de instalaciones
Exportaciones	Alternativas de expansión
Globalización	Apertura un mercado mundial

Importaciones	Insumos de origen extranjero
Informática	Manejo alterno de información
Investigación y desarrollo	Innovación del valor
Marketing	Desplazamiento y ubicación de productos
Operaciones	Generación de productos y/o servicios con un valor agregado
Proveedores	Suministros de insumos
Proyectos	Promueven la unidad de propósito
Recursos financieros y contabilidad	Manejo, registro y control de recursos
Servicio a clientes	Capacidad de respuesta
Servicios generales	Desarrollo de condiciones de operación
Sistemas	Definen la distribución interrelacionada de componentes

El análisis se enfocará en la revisión del proceso administrativo que lleva a cabo el área de:

- Recursos Humanos
- Finanzas
- Mercadotecnia

- **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS<sup>23</sup>**

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general.

<sup>23</sup> "diseño de programas de auditoría administrativa aplicado a la industria del calzado sector micro y pequeña empresa en el área metropolitana de san salvador"

La administración de personal es conocida como una secuencia de tareas relacionadas con el manejo de personales en los sitios de trabajo.

## **PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La planeación de recursos humanos consiste en “anticipar los requerimientos de personal de la compañía, con tiempo suficiente para asegurar un suministro adecuado de personas calificadas para llenar los puestos correctos en el tiempo adecuado”.

Es en esta fase es donde se fijan los objetivos y las políticas, que son muy importantes para una buena administración de los recursos humanos. Así como también la fijación de salarios y los planes de prestaciones sociales.

### **Política de reclutamiento y selección de recursos humanos:**

Las políticas de reclutamiento de personal consisten en los criterios que adopte la empresa para incorporar personal que satisfaga los requerimientos para los puestos que se tengan que cubrir.

Las políticas de selección de personal serán las normas adoptadas por las empresas para llevar a cabo el proceso de provisión de personal; con la tarea básica de escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tenga mayores probabilidades de adoptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

### **Fijación de salarios:**

Es importante poner mucho cuidado en la preparación y ajuste de una estructura de salarios; su efectividad dependerá de una acertada administración, pues una mala administración de salarios, podrían traer consecuencias negativas a la organización.

En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos pendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativos y justos en la organización.

### **Planes de prestaciones sociales:**

Se entenderá por planes de prestaciones sociales, todas las prestaciones y servicios que los patronos proyectan proporcionar a sus trabajadores y que son legalmente requeridos. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad. Según Idalberto Chiavenato las personas son atraídas por la organización y participan en ésta no solo en función del cargo, el salario, las oportunidades y el clima organizacional, sino también en función de las expectativas de servicios y beneficios sociales que podrán disfrutar. Los beneficios tratan de brindar ventajas a la organización y al empleado, así como extenderse a la comunidad.

### **Programas de adiestramiento y capacitación:**

El adiestramiento es el entrenamiento de carácter práctico y para un puesto concreto; es proporcionar destreza en una habilidad adquirida a través de la práctica de trabajos de carácter muscular o motriz; en cambio, por capacitación se entenderá el entrenamiento teórico, de mucha amplitud y para trabajos calificados, de carácter técnico, científico y administrativo.

## **ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La organización debe estar diseñada de tal manera que pueda adaptarse a cualquier cambio en su estructura. Debe observar líneas de autoridad definidas y la responsabilidad exigida debe equilibrarse a la autoridad delegada; también deberá estar determinado el número de empleados que el administrador deberá controlar.

### **Organización del departamento de recursos humanos**

El organigrama presenta el plano de la estructura organizativa de una empresa y comprende las principales funciones y sus relaciones, los canales de comunicación, y la autoridad relativa de cada ejecutivo encargado de una función

específica. Sirve como medio para analizar la organización presente y formular proyectos de organización para el futuro.

### **Instrumentos de organización**

Los organigramas y manuales de organización son excelentes instrumentos en materia de organización de personal, para que el ejecutivo pueda tener un conocimiento racional de la estructura orgánica de la empresa, a fin de desarrollarlo conforme a los cambios que se presenta

### **DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Definidos los planes y las políticas de la función de personal y organizado adecuadamente el recurso humano con relación a las actividades y demás elementos que conforman la empresa, una vez contratados los trabajadores, será el departamento de personal quien se encarga de propiciar una serie de relaciones entre los trabajadores y la organización; con frecuencia se observa que éstos nexos no son solo individuales sino también colectivos.

### **Reclutamiento y Selección**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

### **Inducción**

Es necesario darle al nuevo miembro de la empresa la orientación adecuada sobre aspectos generales de éstas y sus relaciones de trabajo para con la empresa, así como con sus compañeros, procurando dar la mejor de las impresiones que lo alentaran a dar lo mejor de sí mismo.

**Capacitación:**

La capacitación es una de las funciones de recursos humanos, la cual tiene como objetivo perfeccionar al personal y generar un conocimiento de la cultura organizacional por parte de los miembros de la empresa, lográndose una mayor eficiencia laboral. El actual medio en el que se desarrolla la empresa, hace que la exigencia de conocimiento sea mayor, asimismo el incremento de la competencia dentro del sector, ha mostrado la necesidad de que el personal esté capacitado para aplicar las estrategias de desarrollo definidas oportunamente.

**Comunicación:**

La comunicación es un proceso verbal, escrito, visual o cualquier expresión que transmita una idea, información, etc., y que puede influir en los individuos o grupos sociales; para esto se incluyen todos los medios, tales como gesticulaciones, posturas del cuerpo, señales que se hagan con las manos, aún el silencio. La comunicación dentro de la empresa es evidentemente un medio muy importante para el logro de sus objetivos.

**Rotación de recursos humanos:**

Agustín Reyes Ponce, define el término rotación como “El número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerarquía, departamento o puesto”.

**CONTROL DE RECURSOS HUMANOS**

“El control de personal es un procedimiento que tiene por objeto realizar y comprobar bajo un método especial todas las actividades y funciones, que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia: sugiriendo en su caso los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal”.

## **Ausentismo**

Los Ausentismos traen como consecuencia desorganización, además provocan indisciplinas y fácilmente inducen a los demás a sumarse a los trabajadores que faltan o llegan tarde.

Los niveles de ausentismo que rebasan el intervalo normal en cualquier organización tienen un impacto directo en la eficacia y eficiencia de la organización.

- **ÁREA DE FINANZAS**

En la empresa, la función financiera es la que se encarga de administrar en forma eficiente los rubros que intervienen tanto en la obtención como en el desembolso de los fondos para que la empresa pueda mantener su equilibrio, y tiene por objetivos maximizar las utilidades, maximizar la riqueza de los accionistas, elegir la mejor alternativa de financiamiento a través de políticas adecuadas en persecución de los objetivos de la empresa.

## **PLANEACIÓN DE FINANZAS**

La planeación financiera tiene gran importancia en la supervivencia y el éxito de la empresa; por medio del presupuesto de ingresos y gastos, la administración conoce anticipadamente cuál es el monto de entradas necesarias para cumplir con el pago de los gastos durante ese período, y los datos estimados de cuánto se necesita vender y cobrar para cancelar los compromisos adquiridos.

## **Capital de trabajo.**

Capital de trabajo es la diferencia entre el activo circulante y pasivo circulante. Según esta definición los activos circulantes son los bienes y recursos económicos propiedad de la empresa con los cuales puede satisfacer los compromisos a corto plazo.

### **Fuentes de financiamiento.**

Las fuentes de financiamiento se dividen en fuentes de financiamiento interna, como su nombre lo indica, surge de la misma empresa como resultado de una serie de operaciones efectuadas, pudiéndose mencionar entre ellas las utilidades, la reserva legal, etc. Y las fuentes externas de financiamiento que para una empresa están constituidas por otras empresas, instituciones financieras y personas ajenas a los propietarios de la sociedad.

### **Presupuesto de efectivo.**

Es una herramienta en la cual se apoya el administrador para planificar sus pagos, el presupuesto de efectivo está conformado por un detalle escrito de los ingresos y gastos presupuestados para un período determinado y varía de acuerdo al tipo, tamaño y política que se tenga en la empresa.

## **ORGANIZACIÓN DE FINANZAS**

La estructura organizacional de la unidad de finanzas determina el flujo de interacciones en sus distintos departamentos; es decir, señala quiénes y en qué proporción son responsables de las distintas actividades a realizar; quiénes tienen autoridad y subordinación, determina una frecuencia operativa y de comunicación, en lo que al elemento humano y a su comportamiento constituyen un recurso principal a fin de hacer posibles la dirección y el control de lo planificado.

### **Organización del departamento de finanzas**

La organización de este departamento consiste en la delegación de funciones, responsabilidades y autoridad a cada uno de los miembros que lo integran, con el propósito de que el departamento dé su valioso aporte al logro de los objetivos de la empresa.

## **DIRECCIÓN DE FINANZAS**

La función de dirección es la etapa del proceso administrativo, referida a las relaciones de mando que ciertas personas deben tener sobre el grupo de

trabajadores, para conducirlos en forma espontánea e integrada en las actividades definidas que lleven a la empresa a los resultados planeados.

### **Uso del efectivo**

El presupuesto de efectivo sirve de base para programar el pago de las obligaciones, dentro de una escala prioritaria, de tal manera que en el momento que ingrese a la empresa el efectivo presupuestado no se utilice para otros fines. De su buen uso dependerá en muchas ocasiones el que la empresa mantenga su solvencia y por consiguiente su buena reputación, importante para la obtención de futuros financiamientos.

### **Cuentas por cobrar**

Las ventas al crédito de los productos que elabora y comercializa una empresa, son los que originan el rubro de cuentas por cobrar, clasificada contablemente dentro del activo circulante por su pronta transformación en efectivo, y debe administrarse con suma precaución.

## **CONTROL DE FINANZAS**

El control es un sistema de coordinación de resultados y objetivos, que alimenta un sistema de decisiones encaminados a hacer estable y progresivo el desarrollo de la empresa.

### **Contabilidad.**

Toda empresa dentro de su organización, debe incluir el departamento de contabilidad, a través del cual, obtiene por medio de informes escritos, un panorama muy claro y preciso en donde se refleja cuantitativamente todas las actividades de la empresa, realizadas en un período determinado.

### **Control presupuestario.**

En finanzas, cuando se establece un presupuesto de efectivo, para llegar a obtener el grado de eficiencia y determinar en qué aspectos pudiera haber

diferencia entre lo planeado y lo realizado, se necesita ejercer control de este presupuesto; como resultado se tendrán variaciones, ya sea en los ingresos o egresos, a los que aplicarán medidas preventivas cuando fueran debajo de lo planeado.

### **Análisis financiero**

Una función del gerente de finanzas, consiste en efectuar el análisis financiero con el objeto de conocer todos los aspectos que se relacionan con las finanzas de la empresa, le permite visualizar los cambios que se producen en el funcionamiento de la misma, para implementar en el momento oportuno las medidas correctivas convenientes en el momento que descubra los problemas existentes o síntomas de futuros problemas.

- **ÁREA DE MERCADOTECNIA**

La mercadotecnia se define como un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros.

### **Planeación de la mercadotecnia**

La planeación es un proceso consciente mediante el cual se recopila información pertinente acerca de un curso de acción futuro, con el fin de emprender esa acción en forma racional. Por lo tanto, la finalidad de la planeación es mejorar la calidad de las decisiones.

La planeación, abarca todas las actividades que ejerce una empresa para determinar qué productos comercializará, establece una guía concreta de acciones que debe seguirse en los programas de mercadeo, definiendo claramente los objetivos y principios que han de orientar a ese programa.

A continuación se presentará lo mínimo que deberá contener la planeación de la mercadotecnia:

### **Investigación de mercados**

La investigación de mercado se define como la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el mercadólogo, por medio de información; que se usa para identificar y definir oportunidades y problemas de mercado, para generar, afinar y evaluar actos de mercadotecnia, para vigilar la actuación de esta función y para perfeccionar la comprensión del proceso mercadotécnico.

### **Líneas de productos**

La línea de productos es un grupo de productos que están estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, se le venden a los mismos grupos de consumidores, se comercializan por el mismo tipo de canales o caben dentro de un rango dado de precios.

### **Publicidad y promoción**

Las empresas, deben ser hábiles en el uso de instrumentos para las promociones masivas que serian la publicidad y promoción de ventas.

La publicidad se define como cualquier forma remunerada de presentaciones no personales y de promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado.

La promoción de ventas consta de incentivos a corto plazo para fomentar la adquisición o las ventas de un producto o servicio.

### **Políticas de precios**

El precio es la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el producto o servicio. Es necesario que la empresa cuente con políticas que le sirvan como guía para una acertada decisión de fijación de precios que conduzcan al éxito; la generalidad de las empresas utilizan

la política de costos de producción y distribución más un porcentaje, sin analizar ningún otro elemento, éste porcentaje es elegido de tal manera que pueda cubrir los gastos de operación y financieros, y la utilidad deseada.

### **Presupuestos de ventas**

Kohler señala el siguiente concepto: “Presupuesto, es el plan financiero que sirve como estimación y control sobre operaciones futuras”. Dentro de los presupuestos de mercadotecnia se menciona: el presupuesto de ventas, que constituye la base para la elaboración de los demás presupuestos que utiliza la empresa.

### **ORGANIZACIÓN DE LA MERCADOTECNIA**

Organizar es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa.

La organización de la mercadotecnia no es más que la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades a cada uno de los ejecutivos encargados de llevar a cabo el desarrollo de cada una de las funciones del departamento de mercadotecnia, mediante el establecimiento de procedimientos ordenados eficazmente.

### **Estructura del departamento de mercadotecnia**

El gerente de mercadotecnia estructurará su departamento de acuerdo a cada una de las actividades que comprende, entre las cuales se puede mencionar: la investigación de mercado, la publicidad y promoción de ventas, la atención a clientes, formas de distribución y otros.

### **Canales de distribución**

Son los conductos que los ejecutivos escogen para distribución más completa, eficiente y económica de sus productos y servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible y en las mejores condiciones.

## **DIRECCIÓN DE LA MERCADOTECNIA**

La dirección de la mercadotecnia implica la puesta en marcha de cada uno de los planes y programas de mercadotecnia, como son: los programas de publicidad y promoción, para estimular la demanda del producto; entran en actividad los canales de distribución seleccionados, comienza también el empuje de los vendedores para colocar el producto en el mercado seleccionado. Además se tomarán las decisiones y se seleccionarán los canales de comunicación más adecuados.

### **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es un elemento que no puede faltar en la dirección de una empresa y que continuamente enfrentan los dirigentes en el proceso del cumplimiento de los objetivos.

### **Comunicación**

La comunicación es de mucha importancia en la comercialización de las ideas, productos y servicios para transmitir la información que se desea hacer llegar a los consumidores potenciales, a través de un mensaje que cumpla las condiciones de congruencia y credibilidad, preparado en forma persuasiva y en los términos adecuados, de tal manera que pueda entenderlo con facilidad el receptor, con el objeto de incrementar las ventas, introducir un nuevo producto o servicio, o disminuir los efectos de la propaganda de la competencia.

## **CONTROL DE LA MERCADOTECNIA**

El control en la mercadotecnia mide la eficiencia de la planeación; como se sabe la planeación y el control están íntimamente relacionados, la primera establece lo que se debe obtener, la meta y el segundo, informa el resultado obtenido; pero el control no mide solamente la eficacia de la planeación, sino que también la organización y la dirección.

## Mecanismos de control

Los mecanismos de control de mercadotecnia constituyen una excelente base de medición de los gastos ocasionados por la venta de los productos y por ende, su incidencia en las utilidades. Los mecanismos de control mayormente utilizados por las empresas son: los estados financieros de la empresa, los informes de cuentas por cobrar y los informes de inventario.

### 6.4.1.3 Fuentes de Información

Representan las instancias internas y externas a las que el auditor puede recurrir para captar la información importante que se registra en los papeles de trabajo, fundamentar el estudio y sustentar los juicios o criterios.

Fuentes de información	
Interna	Externa
<ul style="list-style-type: none"><li>• Órganos de gobierno: Junta Directiva, Gerencia, Jefes de departamentos</li><li>• Manuales de control interno</li><li>• Socios</li><li>• Estructura organizativa</li><li>• Unidades estratégicas de negocios</li><li>• Sistemas de información</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Órganos normativos: relacionados con la entidad con respecto al comercio, industria, servicios, tributos y licencias para el funcionamiento legal de la empresa</li><li>• Competidores actuales y potenciales</li><li>• Proveedores actuales y potenciales</li><li>• Clientes actuales y potenciales</li><li>• Organizaciones líderes en el mismo giro industrial o en otro</li><li>• Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias y de calidad</li><li>• Redes de información en el mercado global</li></ul>

#### **6.4.1.4 Investigación Preliminar**

Es la etapa en la cual el auditor administrativo obtiene conocimiento de los aspectos generales de la naturaleza del negocio, con el propósito de tener elementos de juicio necesarios para planificar el trabajo de campo, entre los más importantes están: políticas administrativas y financieras, procedimientos, sistemas y métodos de control implementados por la administración, para mantener eficiencia en el proceso administrativo. Una vez se ha definido la dirección y los factores que se auditarán, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de un “reconocimiento” o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización.

Esta etapa implica la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad.

Al realizar este procedimiento, puede provocar una reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución. Asimismo, permite perfilar algunos de los problemas que podrían surgir y brindar otra perspectiva.

Este acercamiento inicial demanda mucha precisión, ya que la información tiene que analizarse con el mayor cuidado posible para no propiciar confusión cuando se interprete su contenido.

Para realizar esta tarea de forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Determinar las necesidades específicas.
- Identificar los factores que requieren de atención.
- Definir estrategias de acción.
- Jerarquizar prioridades en función del fin que se persigue.
- Describir la ubicación, naturaleza y extensión de los factores.
- Especificar el perfil del auditor.

- Estimar el tiempo y recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido.

#### **6.4.1.5 Preparación del proyecto de Auditoría**

Con base en la información preliminar el auditor debe proceder a preparar la información necesaria para instrumentar la auditoría, la cual incluye dos apartados: la propuesta técnica y el programa de trabajo.

##### **6.4.1.5.1 Propuesta Técnica**

Contiene un breve resumen de los objetivos que el cliente desea y presenta parte de la información recopilada en la entrevista preliminar, tales como: naturaleza del negocio, áreas críticas, alcance de su aplicación, resumen de auditorías anteriores, lo que se desea obtener a través del examen, actividades indispensables para ejecutar el trabajo, recursos necesarios con sus costos específicos y los beneficios que se esperan alcanzar con la auditoría.

Naturaleza	Tipo de auditoría que se pretende realizar.
Alcance	Área(s) de aplicación.
Antecedentes	Recuento de auditorías administrativas y estudios de mejoramiento previos.
Objetivos	Logros que se pretenden alcanzar con la aplicación de la auditoría administrativa.
Estrategia	Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.
Justificación	Demostración de la necesidad de instrumentarla.
Acciones	Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.

Recursos	Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.
Costo	Estimación global y específica de recursos financieros necesarios.
Resultados	Beneficios que se espera lograr.
Información complementaria	Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

#### 6.4.1.5.2 Programa de Trabajo

Debe contener nombre del estudio, los responsables de su realización, identificación de las áreas, actividades específicas a examinar, fases, calendario, procedimientos y técnicas a utilizar.

Identificación	Nombre de la auditoría.
Responsable(s)	Auditor a cargo de su implementación.
Área(s)	Universo bajo estudio.
Clave	Número progresivo de las actividades estimadas.
Actividades	Pasos específicos para captar y examinar la información.
Fases	Definición del orden secuencial para realizar las actividades.
Calendario	Fechas asignadas para el inicio y término de cada fase.
Representación gráfica	Descripción de las acciones en cuadros e imágenes.

Formato	Presentación y resguardo de avances.
Reportes de avance	Seguimiento de las acciones.
Periodicidad	Tiempo dispuesto para informar avances.

### **Asignación de la Responsabilidad**

Para iniciar formalmente la auditoría, siempre con base en la magnitud o grado de complejidad, la organización debe contratar un servicio externo especializado en la materia al que se le nombra auditor externo o un equipo de auditoría externa.

### **Capacitación**

Una vez definida la responsabilidad, se debe capacitar a la persona o equipo auditores externos designados, no solo en lo que respecta al manejo del método y mecanismos que se emplearán para levantar la información, sino en todo el proceso para preparar la aplicación e implementación de la auditoría.

Es por ello que se debe dar a conocer al personal asignado el objetivo que se persigue, las áreas involucradas, la calendarización de actividades, los documentos de soporte, el inventario estimado de información que se pretende captar, la distribución de cargas de trabajo, el registro de la información, la forma de reportar y los mecanismos de coordinación y supervisión establecidos.

Para todos estos efectos, el programa debe integrar al personal sustantivo y adjetivo de nivel de decisión, así como a mandos medios y nivel operativo de acuerdo con su área de adscripción, equipo de trabajo o proceso. Asimismo, se deben prever los requerimientos de apoyos audiovisuales, técnicos y pedagógicos.

También es conveniente implementar una campaña de sensibilización en todos los niveles de la organización para promover un clima de confianza y colaboración.

## **Actitud**

La labor de investigación tiene que llevarse a cabo sin prejuicios u opiniones preconcebidas por parte del auditor.

Es recomendable que los auditores adopten una conducta amable y discreta a fin de procurarse una imagen positiva, lo que facilitará su tarea y estimulará la participación activa del personal de la organización.

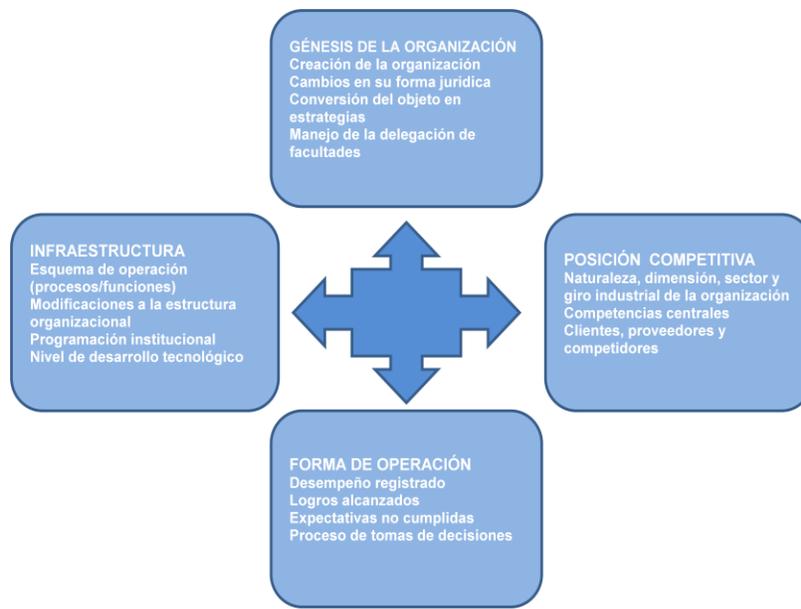
Con el propósito de evitar que surjan falsas expectativas, tanto buenas como malas, es de vital importancia que el equipo de auditores se abstenga de realizar comentarios que carezcan de sustento o hacer promesas que no se puedan cumplir.

### **6.4.1.6 Diagnóstico preliminar**

Se refiere a identificar la problemática, las posibles soluciones que se desean alcanzar de los factores a examinar, las técnicas y métodos a emplear y la programación a utilizar en el proceso de auditoría.

En esta etapa, el diagnóstico se fundamenta en la percepción que el auditor tiene de la organización como producto de su experiencia y visión. Si bien aún no existen los elementos de juicio documentados, existe un acercamiento a la realidad y a la cultura organizacional, la que es un tanto intangible, pero que se puede advertir en los supuestos subyacentes que dan sentido a la forma de comportamiento y desempeño en el trabajo.

Con base en este conocimiento se debe preparar un marco de referencia que fundamente la razón por la que surge la necesidad de auditar. Para ello, se deben considerar los siguientes elementos.



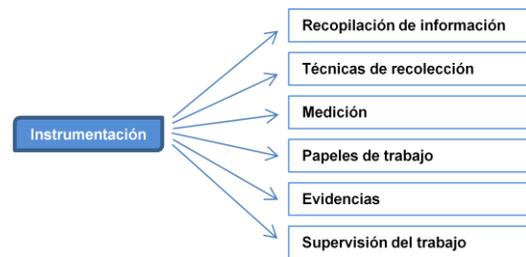
Esta primera aproximación a la realidad de la organización debe identificar las causas y efectos que influyen en el comportamiento de todos y cada uno de los elementos bajo análisis, así como sustentar los criterios para obtener y manejar la información de manera fluida y consistente para respaldar el proyecto de auditoría administrativa, a partir de:

- Justificar la necesidad de auditar.
- Determinar el alcance de la auditoría.
- Determinar las acciones para atender las prioridades detectadas.
- Establecer criterios para coordinar las acciones.
- Cuantificar las acciones de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- Conformar el equipo auditor y asignar responsabilidades.
- Desarrollar el manejo de trabajo.
- Seleccionar en forma tentativa los indicadores financieros y de gestión.
- Definir el cuerpo de técnicas para captar la información.
- Seleccionar los enfoques para analizar y manejar la información.

- Precisar los mecanismos de decisión, supervisión y control.
- Especificar la forma y periodicidad para reportar avances.

## 6.4.2 Instrumentación

En esta etapa el auditor asignado a realizar la auditoría administrativa en la empresa debe seleccionar las herramientas necesarias para recolectar la información, las cuales deben estar íntimamente



relacionadas con el cumplimiento de los objetivos del trabajo y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la selección de instrumentos de medición que se emplearan, en el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz.

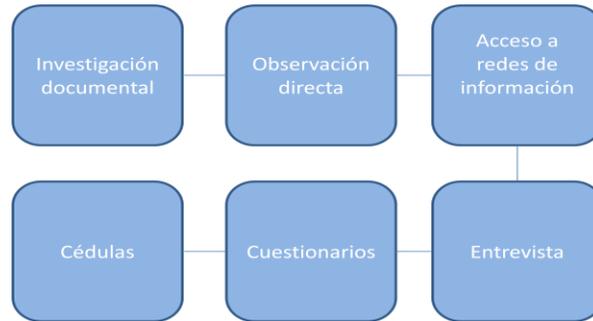
### 6.4.2.1 Recopilación de Información

Es la etapa en la cual se registran todas las evidencias y hallazgos encontrados, los cuales servirán de base para realizar las conclusiones y recomendaciones del proyecto de la auditoría.

Esta tarea debe enfocarse en el registro de todo tipo de hallazgo y evidencia que haga posible su examen objetivo, pues de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o, en su caso, suspenderla. Así mismo, se debe aplicar un criterio de discriminación, siempre basado en el objetivo de la auditoría, y el proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

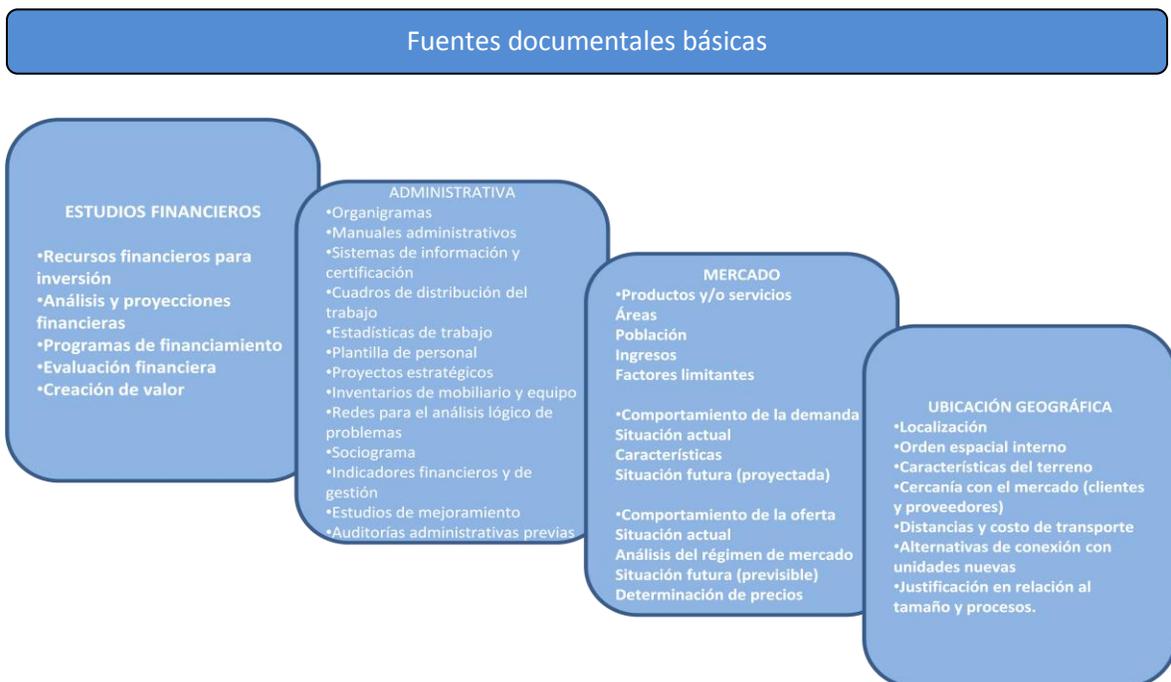
### 6.4.2.2 Técnicas de recolección

Son los diferentes instrumentos utilizados por el auditor para recabar la información necesaria en forma ágil y ordenada, puede utilizar diversas técnicas entre las cuales se pueden mencionar:



### Investigación Documental

Este aspecto de la auditoría implica localizar, seleccionar y estudiar la documentación que puede aportar elementos de juicio a los auditores. Las fuentes documentales básicas a las que se pueden acudir son:





### **Observación directa**

Este recurso que puede ser empleado por los auditores consiste en la revisión del área física donde se desarrolla el trabajo en la organización, para conocer las condiciones laborales y el clima organizacional imperante.

Es recomendable que el auditor responsable, encabece la observación directa, comente y analice su percepción para asegurarse de las condiciones de funcionamiento del área, definir los criterios a los que deberá sujetarse en todo momento la auditoría.

### **Acceso a redes de información**

El acceso a redes, entre otras, intranet, extranet, permite detectar información operativa o normativa de:

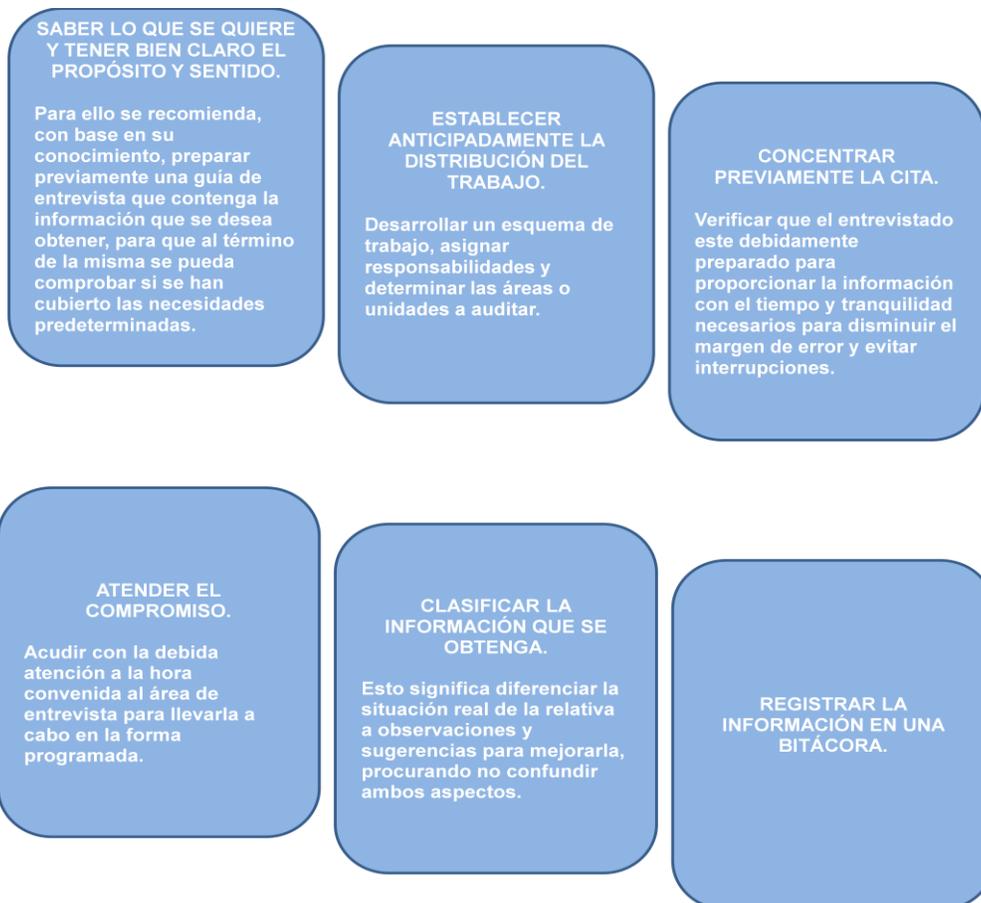
- Clientes
- Socios
- Proveedores
- Empleados
- Organizaciones del sector o ramo.

Lo que a su vez facilita el intercambio electrónico de datos y mantener una relación interactiva con el entorno.

## Entrevista

Esta técnica consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio es posiblemente el más empleado y uno de los que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto directo con el entrevistado, además de obtener respuesta, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

**Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:**



## **Cuestionarios**

Estos instrumentos, que se emplean para obtener la información deseada en forma homogénea, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulo o temática específica, con el propósito de que muestren la interrelación y conexiones lógicas entre las diferentes áreas y rubros para que en conjunto brinden un perfil completo de la organización.

La calidad de la información que se obtenga dependerá de su estructura y forma de presentación. En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, y se debe procurar que las preguntas sean claras y concisas, presentadas en orden lógico, con redacción comprensible y facilidad de respuesta, es necesario evitar recargarlo con demasiadas preguntas. Si el caso lo amerita, puede incluirse un instructivo de llenado.

## **Cédulas**

Estas herramientas se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el objeto y alcance de la auditoría. Están integradas por formularios cuyo diseño incluye casillas, bloques y columnas que faciliten la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis.

Su incorporación al proyecto de auditoría permite abrir el rango de captación de información y comparar conceptos en las respuestas, lo que facilita el análisis de resultados. También hace más fácil asociar los indicadores que orientan el trabajo con el comportamiento organizacional, condición que favorece el proceso de toma de decisiones.

### **6.4.2.3 Medición**

Es la actividad de evaluar el avance de la investigación a determinadas fechas, con el objeto de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo.

Se puede visualizar desde dos perspectivas: de forma y de fondo.

Ejemplo: Para la primera se utilizan las escalas de medición; para la segunda, los componentes del proceso administrativo, elementos específicos e indicadores.

De forma	De fondo	
Escalas de medición	Componentes del proceso administrativo y elementos específicos	Indicadores
Para lograr una mejor consistencia en la instrumentación, es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una estrategia de acción, lo cual a su vez se relaciona con la composición del proceso administrativo y los elementos específicos, visualizando el propósito estratégico.	La selección de los componentes del proceso administrativo y elementos específicos debe hacerse considerando las variables fundamentales que influyen en el desempeño de una organización, tal como su naturaleza, campo de actuación, tamaño, giro industrial y enfoque estratégico.	Son un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos a auditar.

#### 6.4.2.4 Papeles de Trabajo

Legajo de registros en los cuales se describen las técnicas y pruebas realizadas para recolectar la información; contienen las conclusiones a que se llegó durante el desarrollo del examen, de acuerdo con Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Constituyen las evidencias obtenidas durante el proceso de auditoría, las cuales servirán de base para emitir el informe respectivo. (Ver anexo 3 y 4)

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor debe de hacerlo mediante lo que se denomina papeles de trabajo, que no son otra cosa

que los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenidas y las conclusiones a que se llega.

Proporcionan el soporte principal que en su momento, el auditor incorporará en su informe, ya que incluyen informaciones, hechos y argumentos para respaldarlo. Deben formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o citaciones detectadas. Deben indicar las desviaciones que presentan respecto de los criterios, normas o predicciones de presupuesto, en la medida en que esta información respalde la evidencia, la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido dependen de las condiciones de aplicación de la auditoría, ya que son el testimonio que registra el trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones.

Los papeles de trabajo tienen que elaborarse sin perder de vista que su contenido debe incluir:

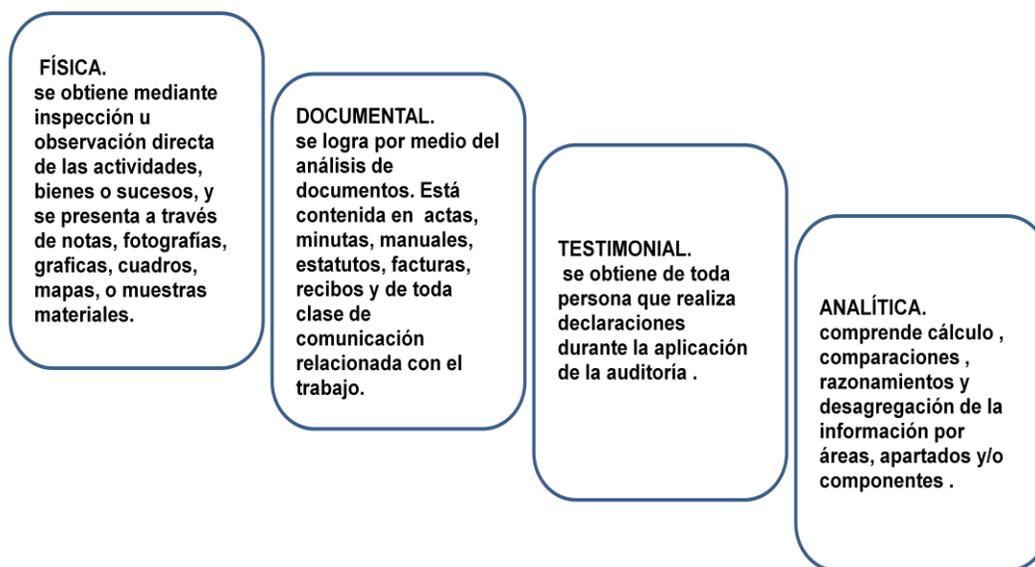
- Identificación de la auditoría.
- El proyecto de auditoría.
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajuste realizados durante su ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades.

Para homogenizar su presentación y contenido y facilitar su acceso a su consulta, los papeles no deben sobrecargarse con referencias muy operativas, sino consignar los tópicos relevantes, estar redactados en forma clara y ordenada, y contener argumentos suficientemente sólidos para que cualquier persona que los revise pueda seguir la secuencia del trabajo.

#### 6.4.2.5 Evidencias

Representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor. Al reunirla se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que pueda traer consigo así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener.

La evidencia se puede clasificar en los siguientes rubros:



Para que la evidencia analítica sea útil y válida, debe reunir los siguientes requisitos:

- **Suficiente:** debe ser necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.

- Competente: debe ser consistente, convincente, confiable y haber sido validada.
- Relevante: debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente.
- Pertinente: debe existir congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Es fundamental que el auditor documente y reporte al Propietario y/o a la Junta Directiva de la empresa las siguientes situaciones:

- Problema para obtener evidencia suficiente, producto de registros incorrectos, operaciones no registradas, archivos incompletos y documentación inadecuada o alterada.
- Transacciones realizadas fuera del curso normal.
- Limitaciones para acceder a los sistemas de información.
- Registros incongruentes con las operaciones realizadas.
- Condicionamiento de las áreas para suministrar evidencias.

En todas las oportunidades el auditor deberá proceder con prudencia, debe preservar su integridad profesional y conservar los registros de su trabajo, lo cual incluye los elementos comprobatorios de las inconsistencias detectadas.

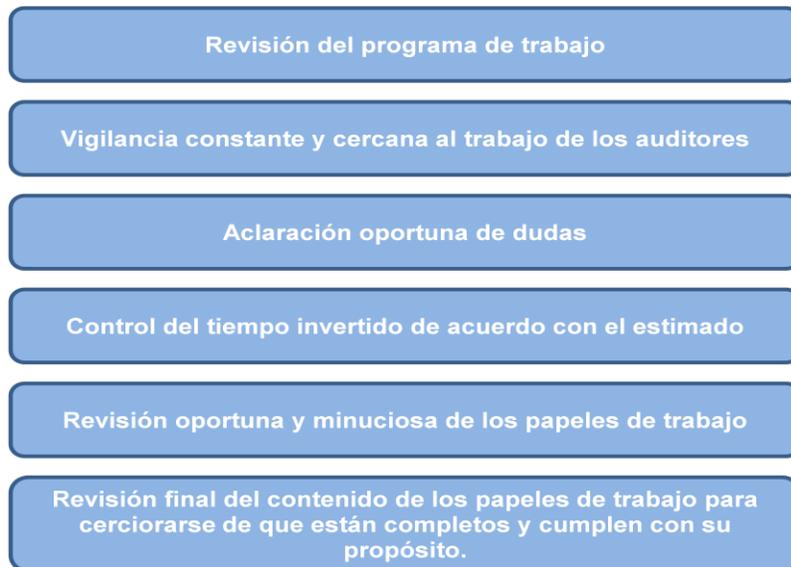
#### **6.4.2.6 Supervisión del Trabajo**

Todo trabajo de auditoría debe ser supervisado por personas con capacidad técnica y legal para garantizar su ejecución adecuada, de acuerdo a Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Para tener la seguridad de que se aplica y respeta el programa aprobado, es necesario ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores, delegando la autoridad sobre quien posea experiencia, conocimiento y capacidad.

De esta manera, a medida que se descienda en el nivel de responsabilidad, el auditor que encabece una tarea tendrá siempre la certeza del dominio del campo de trabajo y de los elementos de decisión para vigilar que las acciones obedezcan a una lógica en función de los objetivos de la auditoría.

La supervisión en las diferentes fases de la ejecución de la auditoría comprende.



Para llevar a cabo la supervisión en forma consistente y homogénea es conveniente observar los siguientes criterios:

- Asegurarse de que existe conciencia entre las líneas fundamentales de investigación en todo el equipo de auditores.
- Monitorear constantemente el trabajo de los auditores para atender cualquier duda o aclaración.

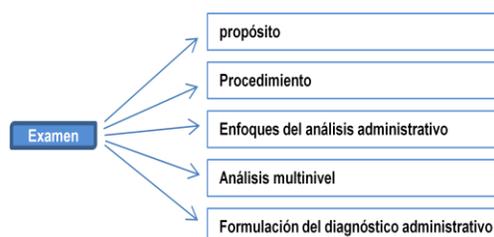
- Revisar el trabajo realizado y efectuar las observaciones y ajustes procedentes.
- Efectuar cambios en el equipo auditor cuando prevalezcan actitudes negativas o no se apliquen las líneas de investigación definidas.
- Celebrar reuniones periódicas para mantener actualizados a los auditores e instruirlo para mejorar su desempeño.

Así mismo es de vital importancia que en la etapa de supervisión del trabajo se considere:

- Que los reportes de hallazgos cuenten con un espacio para la firma de revisión del auditor responsable.
- Que los documentos que no cuenten con esta firma se sometan a revisión y no se aprueben en tanto no lo autorice el auditor responsable.
- Que los papeles de trabajo incluyan las anotaciones del auditor líder del equipo, para garantizar el contenido de las conclusiones.
- Llevar una bitácora que describa el comportamiento de los auditores.
- Preparar un informe que consigne los logros y obstáculos que se encontraron a lo largo de la auditoría.
- Elaborar una propuesta general en la que se destaquen las contribuciones esenciales detectadas y en el camino para instrumentarlas.

### 6.4.3 Examen

Es la evaluación realizada a determinadas funciones y operaciones de una organización, con el objeto de identificar los posibles problemas y causas por las cuales hay desviaciones en el desarrollo de las mismas, en relación a lo planeado.



Una vez que se haya puesto en marcha la instrumentación luego de haber seleccionado y aplicado las técnicas de recolección, determinados los instrumentos de medición, iniciada la elaboración de los papeles de trabajo y registradas las evidencias bajo una estricta supervisión, se debe llevar a cabo el examen, el cual consiste en dividir o separar los componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de estas con su contexto.

#### **6.4.3.1 Propósito**

Una entidad se examina con el objeto de identificar cualquier dificultad que esté obstaculizando directamente el desarrollo de sus actividades para sugerir las recomendaciones y cambios necesarios.

El propósito del examen es aplicar las técnicas de análisis procedentes, para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

#### **6.4.3.2 Procedimiento**

Fundamentalmente, el examen sirve para clasificar e interpretar hechos, diagnosticar problemas que se deben evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos:	
<b>Conocer</b>	El hecho que se analiza.
<b>Describir</b>	Ese hecho.
<b>Descomponer</b>	En sus partes integrantes para estudiar sus aspectos y detalles.

<b>Revisarlo de manera crítica</b>	Para comprender mejor cada elemento.
<b>Ordenar cada elemento</b>	De acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado mediante comparaciones y búsqueda de analogías o discrepancias.
<b>Definir las relaciones</b>	Que operan entre cada elemento, considerando individualmente y en conjunto.
<b>Identificar y aplicar su comportamiento</b>	Con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

Un enfoque muy eficaz para consolidar el examen consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática las siguientes preguntas:

- **¿Qué trabajo se hace?** Naturaleza o tipo de labores que se realiza.
- **¿para qué se hace?** Propósitos que se persiguen.
- **¿Quién lo hace?** Personal que interviene.
- **¿Cómo se hace?** Métodos y técnicas que se aplican.
- **¿Con qué se hace?** Equipos e instrumentos que se utilizan.
- **¿Cuándo se hace?** Estacionalidad, secuencia y tiempos requeridos.
- **¿Por qué se hacen?** Lógica o razón que se sigue.

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, dichas respuestas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio mediante la pregunta ¿Por qué? Hasta en cinco ocasiones de manera consecutiva. El primer por qué generalmente produce una explicación superficial de una situación, pero cada uno de los subsiguientes examina de una manera más profunda las causas de esa situación y las soluciones potenciales. El objetivo de los cinco ¿por qué? es mejorar la manera en la que se visualizan las cosas y generar alternativas para su obtención.

A partir de este momento el examen se torna más crítico, y permite que, con base en las nuevas respuestas, se asuma una perspectiva cada vez más profunda con respecto a las alternativas para respaldar las conclusiones y juicios del auditor.

Este análisis también permite que el auditor enlace la información específica con supuestos subyacentes que son en gran medida reglas del juego no escritas tales como:

- Motivadores (lo que resulta importante para el personal), como la remuneración, la esencia de los puestos, el desarrollo del profesional, la posición, las contracciones y los despidos.
- Facilitadores (qué es importante para el personal), como las descripciones de puestos, organigramas, procesos, líneas de trabajo, supervisión y responsabilidades asignadas.
- Indicadores (cómo se mide al personal, o cómo pueden las personas conseguir aquello que les resulta importante), para medir el rendimiento, descripciones de objetivos y metas a alcanzar, las evaluaciones, el objeto, la visión y la estrategia.

Una vez que se identifican las reglas del juego no escritas es conveniente anticipar el surgimiento de detonadores que impulsen un cambio demasiado rápido o difícil de asimilar, a saber:

- Intolerancia
- Estrés, conflicto y crisis
- Trabajo en equipo deficiente
- Tiempos de entrega prolongados

De igual forma, se deben dimensionar los efectos colaterales que producen estas reglas y delinear una vía de atención para prever el surgimiento de comportamientos tales como:

- Anarquía
- Cinismo
- Impotencia
- Bloqueo
- Juego de poder

El examen esta integrado de hechos, supuestos y reglas no escritas del juego deben servir para que la auditoría tome un cauce más profundo al interrelacionar distintos niveles de conocimiento. Aún más, es una oportunidad para entender cómo las causas se traducen en efectos.

#### **6.4.3.3 Enfoques del análisis administrativo**

Los enfoques del análisis administrativo constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones.

Estas importantes herramientas de trabajo le posibilitan:

- Comprobar si la ejecución de las etapas del proceso administrativo se apegan a lo previamente planeado.
- Dar soporte a la evaluación cualitativa y cuantitativa de los indicadores establecidos.
- Fortalecer el examen de los resultados de la organización.
- Considerar elementos o circunstancias que inciden en los resultados.
- Tener un perfil más claro de los niveles de eficacia.
- Asociar el uso de los recursos con las técnicas de trabajo.
- Determinar el grado de consistencia de cada uno de los procesos.

**Enfoques que se utilizan para realizar el análisis y que representan un apoyo valioso para el auditor.**

- **ENFOQUES ORGANIZACIONALES**

**Acción independiente**

Es aquella en que una organización utiliza estrategias independientes para modificar algún aspecto de su ambiente.

**Adaptación a las masas**

Elaboración de productos variados adaptados al bajo costo de los productos estandarizados producidos en masa.

**Administración**

Manejo inteligente de los recursos estratégicos de una organización con el propósito de lograr una ventaja competitiva sustentable.

**Análisis de costo – beneficio**

Estudio para determinar la forma menos costosa de lograr un objetivo u obtener el mayor valor posible de acuerdo con la inversión realizada.

**Análisis del punto de equilibrio**

Medio para determinar el punto en moneda y unidades en que los costos son iguales a los ingresos.

**Autoevaluación**

Proceso a través del cual los integrantes de una organización identifican, valoran y comparan sus avances en relación con las metas y objetivos preestablecidos durante un periodo específico.

### **Balanced Scorecard o tablero de mando integral**

Modelo sistémico que permite relacionar la estrategia y su ejecución mediante el empleo de indicadores y objetivos con perspectivas financieras, de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

### **Análisis SWOT (FODA)**

Técnica de análisis que toma su nombre de las palabras fortalezas/debilidades internas y de las amenazas/oportunidades externas.

### **Benchmarking**

Proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como líderes en su campo, con el fin de realizar mejoras organizacionales.

### **Cadena de valor**

Serie completa de actividades desde el procesamiento de materias primas hasta la generación de productos terminados que crean un valor para los clientes.

### **Coalición**

Unión temporal de dos o más organizaciones para resolver problemas de manera conjunta.

### **Comportamiento organizacional**

Campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, con el fin de mejorar su desempeño.

### **Control preventivo**

Tipo de control destinado a prever problemas que se aplican antes de realizar las acciones en una organización.

## **Desarrollo organizacional**

Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización en forma sistemática para mejorar el funcionamiento en todos sus niveles.

## **Dialéctica**

Debate estructurado en el que se compara dos cursos de acción en conflicto. Formulación de una tesis y una antítesis para llegar a una síntesis.

## **Economías de alcance**

Reducción de costos derivados de compartir recursos entre negocios.

## **Economías de escala**

Reducción en el costo unitario que se asocia con una gran escala de productos.

## **Empowerment**

Proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su personal, promoviendo el aumento de la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para desempeñar su trabajo en forma óptima.

## **Estrategia**

Esfuerzo competitivo y enfoque de negocio destinado a satisfacer a los clientes, competir con éxito y alcanzar los objetivos de la organización.

## **Estudio de factibilidad**

Investigación tendiente a determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos a corto, mediano y largos plazos, con base en factores tales como la oportunidad, exactitud, precisión y costo de la información a obtenerse, y sobre todo, el efecto que ella tiene en los distintos niveles jerárquicos.

## **Globalización**

Proceso de integración de los mercados a escala mundial en los que fluyen el capital, la producción, la gestión, la fuerza de trabajo, la información, el conocimiento y la tecnología a través de las fronteras de los países.

## **Innovación del valor**

Concepto de estrategia orientado a expandir de manera cuántica el calor para el comprador, que redefine las fronteras de los mercados existentes y promueve la creación de nuevos mercados.

## **Mapa de actividades**

Enlace gráfico de la ventaja competitiva, factores críticos para el éxito y actividades de apoyo.

## **Modelo empresarial**

Diseño estratégico de la forma en que una organización se enfoca en la obtención de ganancias con base en su juego de estrategias, procesos y actividades.

## **Outsourcing**

Proceso para identificar, seleccionar, contratar y administrar, con base en un análisis estratégico, a un proveedor especializado que se encargue de apoyar uno o más procesos no críticos, con el propósito de lograr una mayor eficacia en la atención de las necesidades neurálgicas de una organización.

## **Planeación estratégica**

Proceso estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura y dirección, que considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.

### **Proceso administrativo**

Enfoque que propone el manejo de los recursos de una entidad a través de planear, organizar, dirigir y controlar sus acciones para lograr los resultados esperados.

### **Reingeniería organizacional**

Proceso que replantea y redirecciona los procesos, la estructura organizacional, los sistemas y la toma de decisiones de una corporación o negocio, con el objeto de instrumentar cambios drásticos y profundos para mejorar en forma integral su desempeño y competitividad.

### **Retroalimentación de 360 grados**

Método de evaluación del desempeño que utiliza la retroalimentación de todas las personas con las que interactúa un empleado.

### **Roles**

Conjunto de expectativas diferentes acerca de la forma en que deben comportarse distintos individuos.

### **Servicio al cliente**

Velocidad y confiabilidad con la que una organización puede atender a un cliente.

### **Sistema**

Conjunto de partes relacionadas e interdependientes que procesan y transforman insumos en productos funcionando como un todo unificado.

### **Teoría cuantitativa**

Aplicación de técnicas cuantitativas para mejorar la toma de decisiones.

## **Teoría del establecimiento de objetivos**

Punto de vista que propone que objetivos difíciles, pero factibles de alcanzar, motivan a las personas.

- **ENFOQUES CUANTITATIVOS**

### **Análisis de series de tiempo**

Interpretación de las variaciones de los volúmenes de hechos, costos, producción, rotación del personal, etc., en periodos de tiempo homogéneos.

### **Cadena de eventos**

Serie de eventos en la cual la probabilidad de que ocurra un evento depende del evento inmediato anterior, lo cual condiciona las posibilidades de los eventos futuros.

### **Modelos de inventario**

Especificación del tiempo y cantidad de inventarios necesarios para satisfacer las demandas de los clientes.

### **Programación dinámica**

Resolución de problemas que poseen varias fases interrelacionadas, en las que se debe adoptar una decisión adecuada para cada una de éstas, sin perder de vista el objetivo que se pretende lograr. Solamente cuando el efecto de cada decisión se ha determinado se toma una decisión final.

### **Programación lineal**

Asignación de recursos de manera óptima en relación con un objetivo, con el fin de minimizar costos y maximizar beneficios.

## Simulación

Imitación de una operación o un método antes de su ejecución real, que reproduce situaciones difíciles o incosteables de experimentar en la práctica, que permite tomar decisiones con un grado razonable de certidumbre, toda vez que se efectúan imitaciones con datos numéricos en los que se prueban todas las combinaciones que en la realidad pueden presentarse.

## Teoría de colas o de líneas de espera

Optimización de distribuciones en condiciones de aglomeración, en la que se cuida los puntos de estrangulamiento o tiempos de espera, esto es, las demoras verificadas en algún punto de servicio.

## Teoría de juegos

Determinación de la estrategia óptima en una situación de competencia.

## Teoría de las decisiones

Selección del mejor curso de acción cuando la información se da en forma probable.

Existen también		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Acción afirmativa</li><li>• Acción cooperativa</li><li>• Acción voluntaria</li><li>• Administración a libro abierto</li><li>• Administración del cambio</li><li>• Administración de</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Control de mercado</li><li>• Control total de calidad</li><li>• Cooptación</li><li>• Desarrollo emprendedor</li><li>• Efecto de ancla</li><li>• Equipos de trabajo</li><li>• Estrategias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nivelación</li><li>• Organización que aprende</li><li>• Teoría de agencia</li><li>• Correlación</li><li>• Modelos integrados de producción</li><li>• Muestreo</li></ul>

estrategias <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amortiguamiento</li> <li>• Análisis de estructura</li> <li>• Árbol de decisiones</li> <li>• Arquitectura empresarial</li> <li>• Cadena de líneas y medios</li> <li>• Capacidad efectiva</li> <li>• Círculos de calidad</li> <li>• Competencia clave</li> <li>• Conflicto cognoscitivo</li> </ul>	cooperativas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grafica de Gantt</li> <li>• Ilusión de control</li> <li>• Ingenierías de servicios</li> <li>• Ingeniería de valor</li> <li>• Inteligencia analítica</li> <li>• Intercambio electrónico de datos</li> <li>• Mapa de actividades</li> <li>• Misión crítica</li> <li>• Modelo acoplamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero índice</li> <li>• Pronóstico</li> <li>• Ingeniería financiera</li> <li>• Estudio de viabilidad</li> <li>• Biogestión</li> <li>• Curva de la experiencia</li> <li>• Decisiones programadas</li> <li>• Diagrama de afinidad</li> <li>• Economías de ubicación</li> </ul>
---	--	--

#### 6.4.3.4 Análisis multinivel

El conocimiento del perfil real de una organización a través de la implementación de una auditoría administrativa dispone de más de un marco de referencia el cual se identifica a través de los siguientes niveles de análisis.

Nivel I: Se refiere al empleo de las técnicas de recolección producto de la percepción de la realidad y el contexto de actuación contenidos en el diagnóstico preliminar.

Nivel II: Es el examen de los resultados obtenidos orientados por los indicadores de gestión y alineados con la asignación de valores siguiendo el método de precisar la situación real de cada factor y las recomendaciones viables y de ahí desprender las conclusiones consecuentes, en función del diferente grado de aplicación de los enfoques administrativos y cuantitativos involucrados.

Nivel III: Es el juego de variables asociadas con los supuestos detrás de las líneas de acción, modelos tácitos que cobran sentido por medio de la detección de reglas de juego no escritas.

Nivel IV: Es la definición de un contexto de interdependencia e interacción que vincula causas y efectos.

Nivel V: Es asociar la reflexión de las tendencias del desempeño y el redireccionamiento propuesto al cuarto nivel.

Además, cada vez que se realice una nueva revisión de resultados a la luz del cambio como común denominador, es posible que surjan nuevos niveles o entreniveles de análisis que modifiquen o complementen cualquiera de los niveles previos.

El análisis multinivel se encarga de revisar los resultados obtenidos y hacer los cambios que se requieran hasta obtener dichos resultados.

La auditoría administrativa permite precisar el comportamiento histórico de una organización, pero es también un elemento de decisión que representa un mecanismo de cambio. Y es por eso que tiene la capacidad de perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y convertir la implementación de ésta en una ventaja competitiva sustentable.

#### **6.4.3.5 Formulación del diagnostico administrativo.**

Es una parte esencial de la auditoría administrativa, se formula de acuerdo a hechos y acontecimientos de investigación concretos, capaz de evaluar la información de una empresa.

Una vez que se ha planeado e instrumentado la auditoría, se dispone de una base de información con la perspectiva de la génesis, infraestructura administrativa, forma de operación y posición competitiva, lo que permite establecer las bases de

actuación con la certeza de que enmarca las variables y estrategias fundamentales. (Ver anexo 5)

<b>Para que el diagnostico administrativo aporte elementos de decisión sustantivos a la auditoria tiene que incorporar los siguientes aspectos:</b>	
<b>Contexto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fisonomía de la organización de acuerdo con su situación actual y su trayectoria histórica.</li> <li>• Mecánica para generar bienes, servicios, capital y conocimiento.</li> <li>• Esfera de acción</li> <li>• Posición en el mercado</li> <li>• Ciclo de vida de la organización.</li> </ul>
<b>Información operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de funciones, procesos y proyectos</li> <li>• Coordinación de las acciones</li> <li>• Administración de la tecnología de la información</li> <li>• Análisis de la interacción, planeación, organización, dirección y control</li> </ul>
<b>Desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de indicadores financieros y de gestión</li> <li>• Comportamiento organizacional</li> <li>• Resultados alcanzados</li> <li>• Margen de efectividad</li> </ul>
<b>Estrategia competitiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósito estratégico</li> <li>• Enfoque estratégico</li> <li>• Procesos estratégicos</li> <li>• Habilidades distintivas</li> </ul>
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Valores</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Calidad de vida de la organización</li> </ul>

<b>Perspectivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Oportunidades de negocio</li> <li>• Administración del cambio</li> <li>• Potencial de innovación</li> <li>• Control estratégico</li> </ul>
---------------------	---

#### 6.4.4 Informe

Es el documento final de una auditoría efectuada, en el cual se describen las principales áreas que requieren mejoras, los hallazgos encontrados, el alcance, los resultados, las recomendaciones y las conclusiones. (Ver anexo 6)



Al finalizar el examen de la organización, de acuerdo con el procedimiento correspondiente, y una vez que se han seleccionado los enfoques del análisis organizacional y cuantitativos y formulado el diagnóstico administrativo, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc., auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto de la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con que se presentan, en relación con el número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización. Asimismo, es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles del auditor.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

- **Objetividad:** Visión imparcial de los hechos.
- **Oportunidad:** Disponibilidad de la información en tiempo y lugar.
- **Claridad:** Fácil comprensión del contenido.
- **Utilidad:** Provecho que puede obtenerse de la información.
- **Calidad:** Apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de calidad.
- **Lógica:** secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

El informe posibilita conocer si los instrumentos y criterios aplicados contemplaban las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su presentación previa al propietario de la organización para determinar los logros obtenidos, particularmente cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría. Asimismo, permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación. En caso de una modificación significativa, derivada de evidencia relevante, el informe tendrá que ajustarse.

#### **6.4.4.1 Aspectos operativos**

Antes de presentar la versión definitiva del informe, es necesario revisarlo en términos prácticos, con base en las premisas que se acordaron para orientar las acciones que se llevaron a cabo en forma operativa.

<b>Para abordar este aspecto es recomendable seguir el orden siguiente:</b>	
<b>Introducción:</b>	Criterios considerados para emprender y ejecutar la auditoría.
<b>Antecedentes:</b>	Información que enmarca la génesis y situación actual.

<b>Justificación:</b>	Elementos que hicieron necesaria su aplicación.
<b>Objetivos de la auditoría:</b>	Razones por las que se efectuó la auditoría y los fines que se persiguen con el informe.
<b>Estrategia:</b>	Cursos de acción seguidos y recursos ejercidos en cada uno de ellos.
<b>Recursos:</b>	Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos empleados.
<b>Costo:</b>	Recursos financieros utilizados en su desarrollo.
<b>Alcance:</b>	Ámbito, profundidad y cobertura del trabajo.
<b>Acciones:</b>	Pasos o actividades realizados en cada etapa.
<b>Metodología:</b>	Marco de trabajo, técnicas e indicadores en que se sustentó la auditoría.
<b>Resultados:</b>	Hallazgos significativos y evidencia suficiente que la soporte.
<b>Conclusiones:</b>	Inferencias basadas en las pruebas obtenidas.
<b>Recomendaciones:</b>	Señalamientos para mejorar el desempeño.
<b>Alternativas de implantación:</b>	Programas y métodos viables.
<b>Desviaciones significativas:</b>	Grado de cumplimiento de las normas aceptadas para la auditoría.
<b>Opiniones de los responsables de las áreas auditadas:</b>	Puntos de vistas expuestos acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
<b>Asuntos especiales:</b>	Toda clase de aspectos que requieran de un estudio más profundo

#### **6.4.4.2 Lineamientos generales para su implementación**

Para que el informe tenga verdadero efecto en el desempeño de una entidad, es necesario presentarlo en forma puntual, esto es, prestar especial atención a la formulación de criterios, si bien susceptibles de llevarse a la práctica, también con una visión estratégica, para lo cual deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- a) No perder de vista el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
- b) Ponderar las soluciones que se propongan para determinar practicidad y viabilidad.
- c) Explorar diferentes alternativas para transmitir las causas y efectos inherentes a los hallazgos, para traducirlas en recomendaciones preventivas o correctivas, según sea el caso.
- d) Homogenizar la integración y presentación de los resultados para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios para su atención.
- e) Aprovechar todo el apoyo posible para fundamentar sólidamente los resultados.
- f) Aproximarse a los niveles de decisión los elementos idóneos para una toma de decisiones objetiva y congruente.
- g) Establecer las bases para constituir un mecanismo de información permanente.
- h) Crear conciencia en los niveles de decisión de la importancia que reviste el incumplimiento (o hacerlo extemporáneamente) de las medidas recomendadas.
- i) Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimiento de las acciones.
- j) Tomar en cuenta los resultados de auditorías realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y cursos de acción tomados en la implementación de resultados.

Es conveniente que antes de emitir el informe de la auditoría, una persona independiente a la aplicación de la auditoría revise exhaustivamente los borradores y los papeles de trabajo, a fin de verificar que se han cumplido con todas las normas legales y éticas y que la opinión que se vaya a presentar esté justificada y debidamente amparada por el trabajo realizado.

#### 6.4.4.3 Tipos de informe

La variedad de formas para presentar los resultados de la auditoría, depende del destino y propósito que se le quiera dar, además del efecto que se pretende con su presentación.

En atención a estos criterios, los informes más comunes son:

- Informe General
- Informe Ejecutivo
- Informe de aspectos relevantes (como un anexo a cualquiera de los anteriores)

Contenido del Informe General	
<b>Responsable:</b>	Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
<b>Introducción:</b>	Breve descripción de las circunstancias que hicieron necesario aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.
<b>Antecedentes:</b>	Exposición de la génesis de la organización, es decir orígenes, cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que influyeron en la decisión de implementar

	la auditoría.
<b>Técnicas empleadas:</b>	Instrumentos y métodos utilizados para obtener resultados en función del objetivo.
<b>Diagnóstico:</b>	Definición de las causas y consecuencias de la auditoría, las cuales justifican los ajustes o modificaciones posibles.
<b>Propuesta:</b>	Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios y resultados esperados.
<b>Estrategia de implementación:</b>	Explicación de los pasos o etapas previstas para instrumentar los resultados.
<b>Seguimiento:</b>	Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación necesarios para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.
<b>Conclusiones y recomendaciones:</b>	Síntesis de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para el logro de las propuestas.
<b>Apéndices anexos:</b>	Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación de la auditoría.

Contenido del Informe Ejecutivo	
<b>Responsable:</b>	Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

<b>Periodo de revisión:</b>	Lapso que comprendió la auditoría.
<b>Objetivos:</b>	Propósitos que se pretende obtener con la auditoría.
<b>Alcance:</b>	Profundidad con la que se auditó la organización.
<b>Metodología:</b>	Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados para captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.
<b>Síntesis:</b>	Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.
<b>Conclusiones:</b>	Síntesis de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.

### Informe de Aspectos Relevantes

Documento que se integra con base en un criterio de selectividad, que considera los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización.

Para apoyar el proceso de toma de decisiones del propietario de la entidad, este informe puede presentarse acompañado del informe general o ejecutivo.

Contenido del informe de aspectos relevantes	
<b>Responsable</b>	Persona encargada de elaborar el informe de aspectos relevantes.
<b>Introducción</b>	Párrafo que justifica la elaboración de este informe.
<b>Aspectos relevantes encontrados en el</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se llevó a cabo todo el proceso de aplicación de la auditoría.</li> <li>• Si se presentaron observaciones relevantes.</li> </ul>

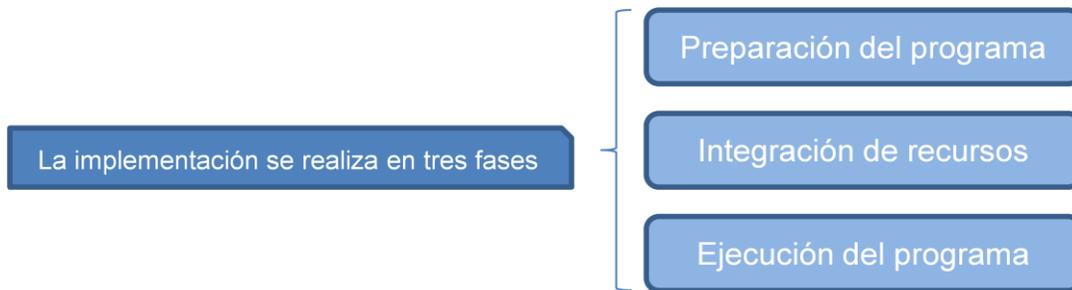
<p><b>proceso de auditoría como:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la auditoría está en proceso, se reprogramó o se replanteó.</li> <li>• Las horas hombre que realmente se utilizaron.</li> <li>• La fundamentación de cada observación.</li> <li>• Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.</li> <li>• Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.</li> </ul>
<p><b>Recomendaciones</b></p>	<p>Las propuestas realizadas para solucionar los problemas de los aspectos relevantes encontrados al realizarse la auditoría administrativa.</p>

Las observaciones del informe se consideran relevantes cuando presentan las siguientes características:

- Inconsistencia en la cadena de valor de la organización
- Inobservancia del marco normativo aplicable
- Incumplimiento de las expectativas de los clientes
- Deficiencia en el servicio de los proveedores
- Falta de información del desempeño de competidores
- Pérdida de oportunidades de negocio
- Baja rentabilidad y productividad
- Existencia de una cultura organizacional débil
- Necesidad de adecuar y actualizar los sistemas
- Generación de bienes y servicios sin la calidad requerida
- Potencial de innovación desaprovechado
- Urgencia de replantear los procesos centrales
- Necesidad de redireccionar el enfoque estratégico

#### 6.4.4.4 Propuesta de implementación

La implementación de las recomendaciones constituye uno de los aspectos clave para afectar en forma efectiva a la organización, ya que representa el momento de transformar las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la auditoría.



- **Preparación del programa**

Para elaborar el programa es necesario cumplir estos pasos:

- Determinar las actividades que deben efectuarse y la secuencia de su realización.
- Establecer el tiempo de duración de cada actividad y el total de la implementación.
- Estimar los requerimientos de personal, instalaciones, mobiliario y equipo.
- Delimitar claramente las responsabilidades del personal responsable de su ejecución.

- **Integración de recursos**

Una vez estructurado el programa de implementación, se deben reunir los recursos para ponerse en marcha.

Después, se debe desarrollar toda la base documental para fundamentar técnica y normativamente la implementación, y en su caso, el acondicionamiento físico de las instalaciones.

Por último, de acuerdo con los requerimientos de la auditoría y el programa de implementación, se lleva a cabo la selección y capacitación del personal que va a colaborar en su ejecución.

- **Ejecución del programa**

Cumplidos los pasos anteriores, se procede a implementar las recomendaciones mediante el empleo del método seleccionado y la realización de las actividades programadas; es necesario que el personal que participa en el proceso reciba la información y orientación oportuna para interactuar en condiciones óptimas.

En forma simultánea se tiene que efectuar el seguimiento y evaluación de los avances que se hayan realizado.

### **Métodos de Implementación**

Los métodos de implementación aceptados para traducir las recomendaciones en acciones específicas son:

- **Método instantáneo.**

Se refiere a la posibilidad de implementar las recomendaciones contenidas en los resultados de la auditoría en forma inmediata, tomando en cuenta que sean viables de ejecutar y que existan las condiciones para hacerlo eficazmente.

- **Método del proyecto piloto**

Consiste en realizar un ensayo con los resultados de la auditoría en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir sus efectos, lo que facilita introducir cambios en una escala reducida y llevar a cabo cuantas pruebas sean necesarias antes de implementarlos en forma global.

- **Método en paralelo**

Representa la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente o condiciones normales del trabajo, como las de implementar, lo que permite efectuar modificaciones y ajustes sin problemas, al tiempo que deja que las nuevas condiciones funciones libremente antes de suspender las anteriores.

- **Método parcial o por aproximaciones sucesivas**

Consiste en seleccionar parte de los resultados de la auditoría procurando hacerlo sin causar grandes alteraciones y avanzar al siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

- **Combinación de métodos**

Constituye el empleo de más de un método para implementar las recomendaciones, tomando en cuenta el efecto que los cambios administrativos puedan provocar en la organización.

#### **6.4.4.5 Presentación del informe**

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el auditor debe efectuar una revisión de su contenido; en caso de que se detecte algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, se deben realizar los ajustes necesarios para depurarlo.

El informe final se hará del conocimiento de:

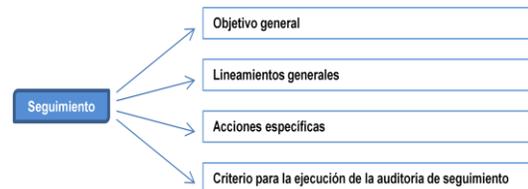
- Del propietario de la organización
- Junta General de Accionistas
- Responsable del control interno
- Niveles directivos mandos medio y nivel operativo

El informe se puede hacer extensivo a las instituciones con las que interactúa la organización, a los grupos de interés, clientes y proveedores, con el objeto de fortalecer o reconsiderar los criterios para desarrollar el trabajo en conjunto.

De conformidad con la instancia o nivel que vaya dirigido el informe y las técnicas didácticas consecuentes para su adecuada estructura, el informe puede presentarse con el apoyo de soporte informático, láminas o material audiovisual.

### 6.4.5 Seguimiento

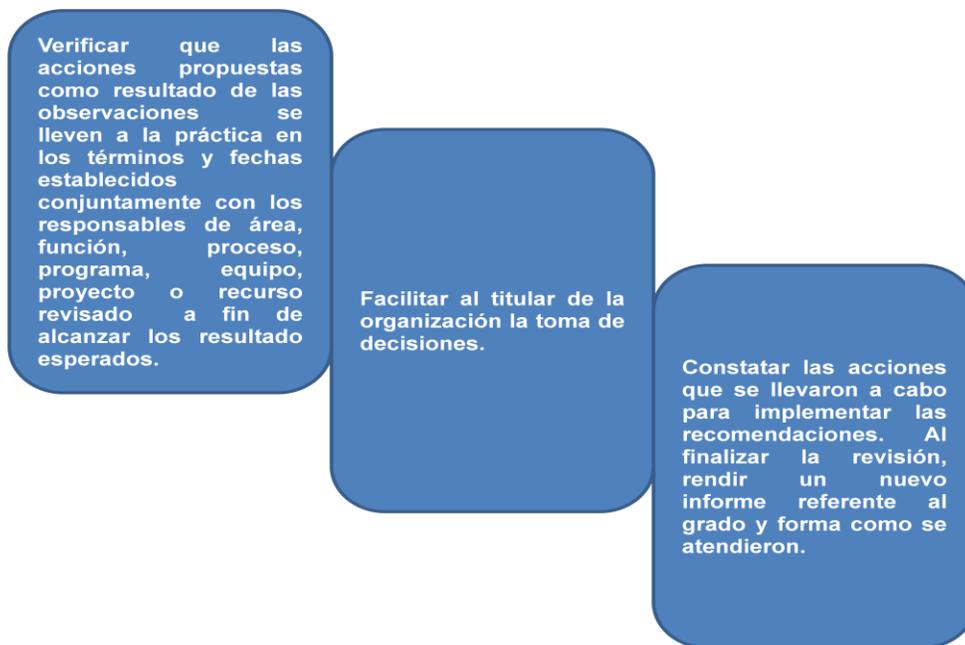
En el seguimiento se integran las observaciones y recomendaciones, para lo cual se precisa un objetivo, lineamientos generales y acciones específicas para



examinar el grado de avance en la implementación de los cambios sugeridos y sentar las bases para realizar una auditoría de seguimiento.

En esta etapa las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido, el seguimiento no se limita a determinar observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento para la organización, lo que hace posible:



#### **6.4.5.1 Objetivo general**

Establecer lineamientos generales, acciones específicas y criterios para la ejecución de auditorías de seguimiento para garantizar que las observaciones formuladas por el auditor se atiendan e implementen de manera puntual.

#### **6.4.5.2 Lineamientos generales**

A fin de que el seguimiento cumpla con los requisitos consignados en el informe con una cobertura técnica de primer nivel, es preciso que se apegue a elementos lógicos y consecuentes con la auditoría y con la realidad de la organización, por lo que se deben considerar directrices como:

- Definir las áreas en las que se comprobará la implementación de las recomendaciones propuestas por el auditor tomando como referencia el informe de la auditoría y las sugerencias o comentarios del propietario de la organización.
- Considerar la participación de especialistas cuando la evaluación de la implementación de recomendaciones así lo requiera.

- Realizar con la amplitud necesaria las pruebas adecuadas para obtener evidencia que fundamente la adopción de las recomendaciones sugeridas por el auditor.
- Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control del cumplimiento de las recomendaciones en los términos y fechas establecidos.
- Brindar el apoyo necesario de las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento e implementación de recomendaciones.
- Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de la aplicación de las recomendaciones.
- Replantear las recomendaciones que se consideren indispensables, en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que dieron origen a las observaciones.
- Reprogramar las fechas compromiso para implementar las recomendaciones en los casos en que éstas no se hayan adoptado o bien se atendieron parcialmente.
- El auditor comentará con el responsable del área sujeta a seguimiento las observaciones determinadas, con el objeto que se aporten pruebas o elementos de juicio adicionales que en el desarrollo de la auditoría no fueron expuestas, lo cual permitirá rectificar su opinión.
- Si a criterio del auditor se tiene que reportar el seguimiento de observaciones derivadas de una auditoría en proceso, deberá adjuntarse al informe.

- Establecer, cuando se justifique, fechas de reprogramación para implementar en su totalidad las recomendaciones conforme a los términos previamente acordados con el titular de la organización.

### 6.4.5.3 Acciones Específicas

Para examinar el grado de avance en la adopción de las recomendaciones y establecer las bases para implementar una auditoría de seguimiento, el auditor debe verificar cómo se comportan, lo cual puede generar dos resultados:

1. Las recomendaciones se han implementado conforme a programa.
2. Tal implementación se ha realizado fuera de programa.

Recomendaciones programadas	Recomendaciones fuera de programa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia</li> <li>• Asignación de responsabilidad</li> <li>• Factores considerados</li> <li>• Áreas de aplicación</li> <li>• Periodo de realización</li> <li>• Porcentaje de avance</li> <li>• Costo</li> <li>• Apoyo y soporte utilizados</li> <li>• Resultados obtenidos</li> <li>• Impacto logrado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia</li> <li>• Desviaciones</li> <li>• Causas</li> <li>• Efectos</li> <li>• Alternativas de solución planteadas</li> <li>• Alternativas de solución implementadas</li> <li>• Acciones correctivas realizadas</li> <li>• Calendario de aplicación</li> </ul>

### 6.4.5.4 Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento

Cuando la implementación de las recomendaciones y observaciones no se llevan a cabo conforme a los señalamientos contenidos en el informe, se ejecutan en

forma parcial o se realizan deficientemente, se hace necesaria la aplicación de una auditoría de seguimiento.

Una decisión de esta naturaleza tiene que ser valorada con detenimiento porque implica un nuevo proceso, independientemente de que obre un antecedente, ya que es una iniciativa relacionada con la auditoría previa, pero distinta en su lógica y concepción.

Bajo esta visión, es conveniente establecer criterios que la guíen, tales como:

- Considerar las sugerencias o comentarios del propietario de la organización referentes a las recomendaciones y observaciones que contienen los informes, con el propósito de atenderlas en la auditoría de seguimiento a realizar.
- Entrevistarse antes de la ejecución de esta auditoría con los responsables de las áreas involucradas, a fin de obtener un panorama general del avance en la implementación de las recomendaciones.
- Especificar el número de semanas- hombre que comprenderá la revisión, el responsable de la supervisión y los auditores que participarán en la ejecución.
- Dar prioridad a la comprobación del cumplimiento en los términos establecidos y fechas programadas en las disposiciones de apoyo preparadas, la definición de medidas correctivas y las sugerencias de tipo preventivo para evitar la recurrencia de las observaciones detectadas por el auditor.
- Cuando en la auditoría de seguimiento se detecten nuevas irregularidades se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de auditoría con la finalidad de plantear al responsable del área las recomendaciones

necesarias para subsanarlas y establecer conjuntamente las fechas compromiso.

La finalidad principal del seguimiento a la auditoría es completar cualquiera de los aspectos que figuren en las recomendaciones sugeridas en el informe y sobre los cuales no se haya hecho algo; en algunos casos, el auditor podrá encontrar necesario vigilar y comprobar la realización de sus recomendaciones, ayudar a planear nuevas formas o procedimientos, contribuir a hacer más fluida la producción, etc.

El valor del seguimiento puede apreciarse de varios modos: el primero, es que es importante para trabajadores y supervisores saber que una persona está específicamente autorizada y es responsable de comprobar y verificar que se actúe respecto a las recomendaciones que puedan directa o indirectamente beneficiarles en forma personal.

En segundo lugar, el ejecutivo principal y los jefes de departamento reciben beneficios de que se siga un programa sistemático de observación para hacer que se lleven a cabo las recomendaciones del informe, pues si se actúa efectivamente esto generaría valor y eficiencia a sus funciones.

---

<sup>i</sup> <http://preparatorioauditoria.wikispaces.com/Auditoria+de+Control+Interno>.

<sup>ii</sup> [http://www.lalibriedelau.com/lu/product\\_info.php?products\\_id=3162](http://www.lalibriedelau.com/lu/product_info.php?products_id=3162)

<sup>iii</sup> <http://www.iaia.org.ar/revistas/normaria/Normaria14.pdf>

## BIBLIOGRAFÍA

- Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del cambio, Enrique Benjamín Franklin F., Editorial Pearson Educación, 2007.
- Auditoría Administrativa con cuestionarios de trabajo Thierauf, Robert J. Primera Edición, Editorial Limusa, S.A de C.V., México, 1986.
- Norma ISO 9000:2000
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario.
- Normas Internacionales de Auditoría 300. Emitidas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría: edición 2006.
- Constitución de La República de El Salvador
- Código de Comercio.
- Código Tributario.
- Código de Ética Profesional Para Contadores Públicos.
- Ley de Impuesto Sobre la Renta.
- Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Pública y Auditoría.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios.
- Jorge Álvarez Anguiano, Auditoría Administrativa (apuntes)

- José Antonio Fernández Arena, la auditoría administrativa, Diana México, 1975.
- Víctor M Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes, Guía práctica de auditoría administrativa.
- Francisco Arturo Montaña Sánchez, Auditoría administrativa.
- Metodología de la Investigación Roberto Hernández Sampieri

## **PÁGINAS DE INTERNET**

- <http://www.ub.edu.ar/catedras/ingenieria/auditoria/glosario.htm#sectP>
- <http://www.definicion.org/recursos>
- <http://www.economia48.com/spa/d/normas-de-auditoria-generalmente-aceptadas-naga/normas-de-auditoria-generalmente-aceptadas-naga.htm>
- <http://es.scribd.com/doc/19046835/Historia-de-La-Farmacologia>
- <http://es.scribd.com/doc/19046835/Historia-de-La-Farmacologia>
- [wikipedia.org/wiki/PYMEs](http://wikipedia.org/wiki/PYMEs)
- [www.cubaindustria.cu/contadoronline/Auditoría/06\\_Auditoría Gestión/AG\\_04\\_DEFINICION AUDITORIA GESTION.htm](http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Auditoría/06_Auditoría_Gestión/AG_04_DEFINICION AUDITORIA GESTION.htm)
- <http://www.guiasceei.com/v2/nuevo/asp/individual/plantilla.asp?pagina=9>
- [http://www.eumed.net/libros/2007c/318/la gestión empresarial.htm.](http://www.eumed.net/libros/2007c/318/la_gestión_empresarial.htm)
- [http://preparatorioauditoria.wikispaces.com/Auditoria+de+Control+Interno.](http://preparatorioauditoria.wikispaces.com/Auditoria+de+Control+Interno)
- [http://www.lalibriadelau.com/lu/product\\_info.php?products\\_id=3162](http://www.lalibriadelau.com/lu/product_info.php?products_id=3162)
- <http://www.iaia.org.ar/revistas/normaria/Normaria14.pdf>

**ANEXOS**

**ANEXO 1**

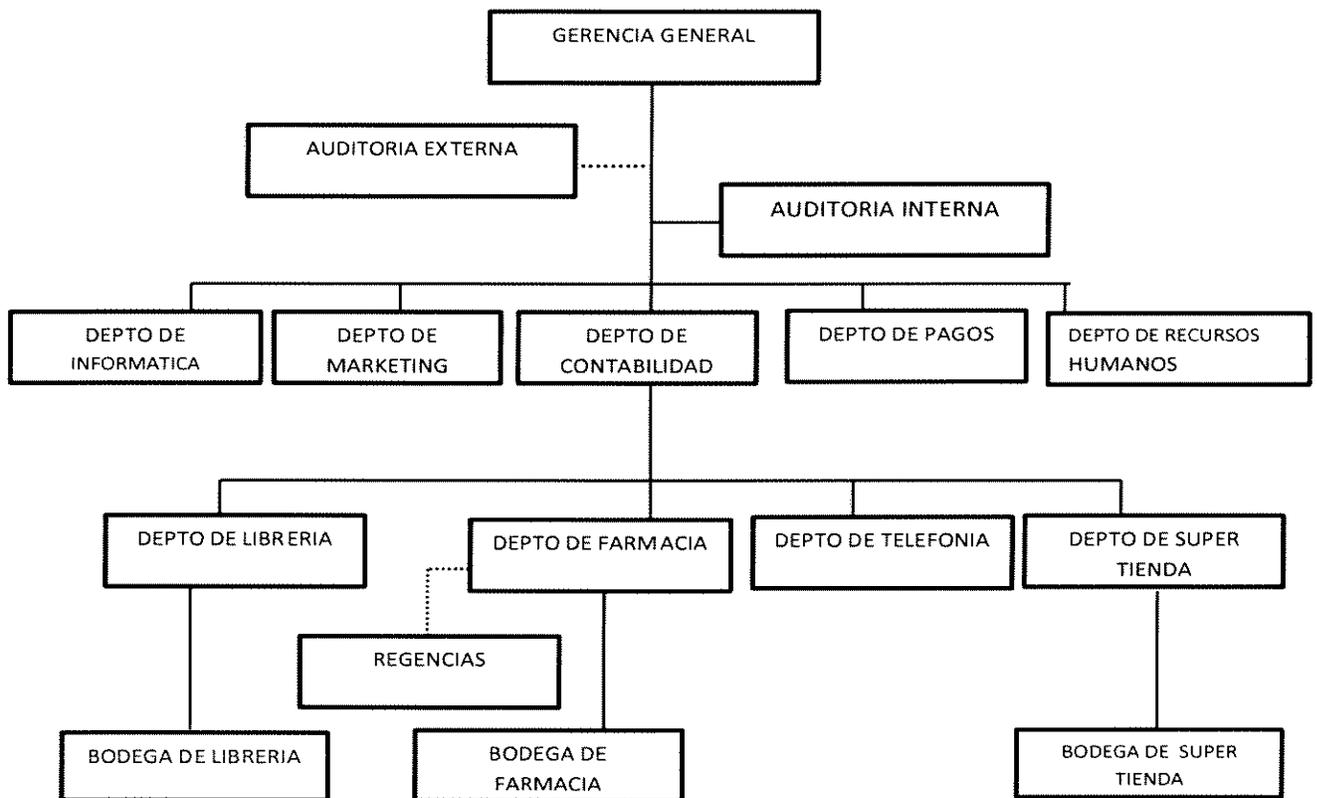
**LISTADO DE FARMACIAS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL**

DESCRIPCIÓN	DIRECCION
FARMACIA LA DIVINA PROVIDENCIA	1A. CALLE PONIENTE # 109
FARMACIA SAN FRANCISCO	CALLE CHAPARRASTIQUE #414
FARMACIA "EL AGUILA"	4ª. AV. SUR # 203
FARMACIA "LA FE"	AVENIDA JOSE SIMEON CAÑAS # 921
FARMACIA CISNEROS	15ª. CALLE PONIENTE # 301
"FARMACIA SANTA GERTRUDIS"	1ª. AVENIDA SUR # 102
FARMACIA "SANTA EUGENIA"	CALLE CHAPARRASTIQUE Y 5ª AV NORTE
FARMACIA "LA PAZ"	4ª CALLE ORIENTE # 509
FARMACIA "CARMEN MARIA"	10ª CALLE PONIENTE # 509 – BIS
FARMACIA CENTRAL	5ª AV NORTE BIS Y 4ª CALLE PONIENTE
FARMACIA "CENTROAMERICANA"	1ª AVENIDA SUR # 401
FARMACIA BELEN	3ª CALLE PONIENTE Y AV JOSE SIMEON COLONIA LOPEZ
FARMACIA "EL ZAMORAN"	
FARMACIA "CALIFORNIA"	
FARMACIA SAN ISIDRO	2ª CALLE PONIENTE # 409
FARMACIA "SANTA CECILIA"	6ª CALLE ORIENTE # 936
FARMACIA NELLY	C. SAN ANTONIO # 14 ALDEA SAN ANTONIO
FARMACIA EL ANGEL	
FARMACIA BRASIL XVIII	CARRETERA PANAMERICANA SALIDA A LA UNION
FARMACIA BRASIL III	4ª CALLE PONIENTE #104
FARMACIA BRASIL I	2ª CALLE PONIENTE # 104
FARMACIA BRASIL V	FINAL 9ª AV. SUR CLINICA DE ESPECIALIDAD
FARMACIA BRASIL VI	2ª AV. NORTE Y 2ª CALLE ORIENTE
FARMACIA BRASIL VIII	AVENIDA JOSE SIMEON CAÑAS Y AV ROOSEVELT
FARMACIA BRASIL X	2ª CALLE PONIENTE # 304
FARMACIA BRASIL XI	6ª CALLE ORIENTE Y 8ª AVENIDA NORTE
FARMACIA BRASIL XII	METROCENTRO LOCAL # 28
FARMACIA BRASIL XIII	CALLE MARTIN FRANCISCO ZALDIVAR PADRE
FARMACIA BRASIL XVII	KM 136 ½ SALIDA A SAN SALVADOR # 58 A
FARMACIA LOS GEMELOS	1ª AVENIDA SUR # 208
FARMACIA SANTA MARTA	CALLE CHAPARRASTIQUE # 305
FARMACIA LAS ROSAS I	5ª. CALLE PONIENTE # 214
FARMACIA LAS ROSAS II	AVENIDA ROOSEVELT SUR FRENTE A CENTRO MEDICO
FARMACIA LA MAGNIFICA	8ª CALLE PONIENTE # 505 LOCAL CENTRO MEDICO
FARMACIA "SAN EMILIO"	PASAJE SAN ANTONIO # 152 COLONIA GRANILLO
FARMACIA "JARDIN"	23ª AVENIDA SUR Y CALLE LOS NARANJOS # 1212
FARMACIA "EL PROGRESO"	6ª AVENIDA NORTE Y 4ª CALLE ORIENTE
FARMACIA LA ETERNA SALUD	4ª CALLE PONIENTE # 410
EMPRESA COMERCIAL PHARMACEUT	CALLE CHAPARRASTIQUE # 611
FARMACIA GENESIS	9ª AVENIDA SUR # 407-BIS
FARMACIA CRISTAL	9ª AVENIDA SUR # 407 BARRIO LA MERCED
FARMACIA SANTA BARBARA	
FARMACIA BRASIL II	AVENIDA ROOSEVELT SUR # 210
FARMACIA BRASIL VII	AVENIDA ROOSEVELT NORTE # 500
FARMACIA BRASIL IV	DIAGONAL NORTE # 102 COLONIA BELEN
FARMACIA BRASIL IX	BOULEVARD EL PROGRESO Y AV LIBERTAD
FARMACIA BRASIL METROCENTRO	METROCENTRO LOCAL # 162
FARMACIA ASIS	AVENIDA LIBERTAD SENDA 8 POLIGONO. 7-C #49
FARMACIA GUATEMALA	5ª AVENIDA NORTE BIS # 902
FARMACIA OFFICIPHARM	CARRETERA POL A # 15
FARMACIA EL TESORO	AVENIDA LATINO Y PASAJE LIMA # 161
EMPRESA COMERCIAL FARMACIA SAN	3ª AVENIDA SUR Y 5ª CALLE PONIENTE # 3

JUAN EMPRESA COMERCIAL INFARSA S.A DE C.V FARMACIA NUEVA ESPERANZA FARMACIA LA BOTICA FARMACIA SANTA MARIA II FARMACIA MUÑOZ FARMACIA CENTROAMERICANA FARMACIA PLAZA ROOSEVELT FARMACIA PLAZA DE ORIENTE FARMACIA EL CENTRO FARMACIA MULTIPHARMA FARMACIA SARAHÍ FARMACIA LA CRUZ ROJA FARMACIA LA DIVINA TRINIDAD FARMACIA ORIENTAL# 2 FARMACIA SATELITE FARMACIA SAN CARLOS FARMACIA EL CARMEN FARMACIA SAN JOSE FARMACIA ROMA # 2 FARMACIA LA BUENA XVII FARMACIA LA BUENA XXIII FARMACIA LA BUENA XI FARMACIA LA BUENA VIII FARMACIA LA BUENA XVI FARMACIA LA BUENA I FARMACIA LA BUENA II FARMACIA LA BUENA III FARMACIA LA BUENA IV FARMACIA LA BUENA V FARMACIA LA BUENA VI FARMACIA LA BUENA VII FARMACIA LA BUENA IX FARMACIA LA BUENA XII FARMACIA LA BUENA XIII FARMACIA LA BUENA XIV VENTA DE MEDICINA POPULAR DAVID PRODUCTOS NATURALES OMEGA FARMACIA LA CRUZ INVERSIONES EL AGUILA FARMACIA PEDIATRICA FARMACIA EBEN EZER CLINICA BOTANICA NATUMUNDO FARMACIA LOS OLIVOS FARMACIA LA FE FARMACIA EL SOCORRO FARMACIA LA CONSULTA FARMACIA ECONOMICA FARMACIA ECONOMICA VENTA DE MEDICINA POPULAR BONILLA FARMACIA PAOLA COMERCIALIZADORA VASQUEZ PORTILLO	10 CALLE PONIENTE # 103  POLIGONO E-1 # 16 URBANIZACION EL MOLINO 4ª CALLE PONIENTE Y 3ª AVENIDA NORTE 6ª CALLE PONIENTE # 214 5ª AVENIDA SUR Y 1ª CALLE PONIENTE 1ª AVENIDA SUR # 401 AV ROOSEVELT SUR EDIFICIO PLAZA ROOSEVELT CARRETERA RUTA MILITAR PLAZA TAPACHULTECA 4ª CALLE PONIENTE Y 1ª AVENIDA NORTE 4ª AVENIDA NORTE Y CALLE SIRAMA 30ª AVENIDA SUR LOCAL 3 RESIDENCIAL SEVILLA 4ª CALLE ORIENTE # 101 9ª AVENIDA SUR # 421 CALLE CHAPARRASTIQUE # 410 CALLE ANDROMEDA POL. 1 # 2 URB. SATELITE AVENIDA JOSE SIMEON CAÑAS Y 1ª CALLE ORIENTE AV. JOSE SIMEON CAÑAS Y CALLE SIRAMA # 1 AVENIDA GERARDO BARRIOS Y 14ª CALLE ORIENTE CARRETERA RUTA MILITAR # 18 LOT. ABDAL 2ª CALLE PONIENTE # 406 CENTRO COMERCIAL METROCENTRO LOCAL # 46 3ª CALLE PONIENTE Y 3ª AVENIDA SUR # 2 1ª AVENIDA NORTE # 201 BARRIO SAN FELIPE RUTA MILITAR LOCAL # 21- A COL. ABDALA II 3ª AVENIDA NORTE Y 2ª CALLE PONIENTE 2ª CALLE PONIENTE # 401 Y 5ª AVENIDA NORTE 2ª CALLE PONIENTE Y 3ª AVENIDA NORTE 1ª CALLE PONIENTE Y 1ª AVENIDA NORTE 1ª AVENIDA NORTE # 201 BARRIO SAN FELIPE 7ª CALLE PONIENTE Y 9ª AVENIDA SUR # 8 CARRETERA PANAMERICANA SALIDA A LA UNION 6ª CALLE ORIENTE # 605 9ª AVENIDA SUR # 411 FRENTE A HOSPITAL AVENIDA ROOSEVELT NORTE # 405 6ª CALLE PONIENTE Y 5ª AVENIDA NORTE 1ª CALLE PONIENTE MERCADO # 4 LOCAL # 1 11ª CALLE PONIENTE # 717 6ª CALLE ORIENTE # 603 4ª AVENIDA SUR # 203 BARRIO EL CALVARIO 4ª CALLE PONIENTE # 401 3ª AVENIDA NORTE Y 4ª CALLE PONIENTE # 301 6ª CALLE ORIENTE Y 8ª AVENIDA NORTE # 510 CALLE PRINCIPAL Y AVENIDA RIO GRANDE # 36 CALLE PRINCIPAL Y 4ª AVENIDA NORTE # 804 5ª CALLE PONIENTE Y AV. JOSE SIMEON CAÑAS 1ª AVENIDA SUR # 401 LOCAL 1 AVENIDA ROOSEVELT NORTE # 309 METROCENTRO LOCAL # 1 ANTIGUO WENDYS 1ª AVENIDA SUR PUESTO # 3  CALLE AL RIO POLIGONO M # 77 1ª AVENIDA NORTE # 201 BARRIO SAN FELIPE
--	---

FARMACIA MANA	8ª CALLE PONIENTE # 301 Y 3ª AVENIDA NORTE
FARMACIA SANTA ESMERALDA	8ª AVENIDA NORTE # 108 BARRIO LA CRUZ
FARMACIA SAN MARTIN	4ª AVENIDA SUR Y 7ª CALLE ORIENTE # 302
INVERSIONES MIGUEL ARCANGEL	AVENIDA ROOSEVELT SUR EDIFICIO PLAZA ROOS
FARMACIA MALUCY	2ª AVENIDA SUR # 205 BARRIO EL CALVARIO
FARMACIA ENMANUEL	23ª AVENIDA SUR # 6 COLONIA CIUDAD JARDIN
MEDICINA NATURAL JONLE	PASAJE 3 POL.C # 47 RESIDENCIAL MARIA JULIA
FARMACIA EL MILAGRO	6ª AVENIDA NORTE Y 4ª CALLE ORIENTE
FRAMACIA SAN ANDRES	30ª AVENIDA SUR POLIGONO 16 # 13 URB. ESPAÑA
FARMACIA SAGRADO CORAZON	AVENIDA ROOSEVELT SUR # 301
FAMACIA SAN JORGE	3ª AVENIDA SUR # 909
FARMACIA LA MERCED	CALLE PRINCIPAL # 8-BIS
EMPRESA COMERCIAL VERSACORP	SENDA SAN LUCA POL.2 # 17 Y 18
FARMACIAS FARMAVALUE	AVENIDA ROOSEVELT SUR Y CALLE A LOS NARANJOS

ORGANIGRAMA DE FARMACIAS BRASIL, LIBRERÍA Y SUPER TIENDA.



**OFICINAS ADMINISTRATIVAS**  
**FARMACIA BRASIL**  
**LIBRERIA Y SUPERTIENDA**  
*Av. Cacahuatique, No. 40-Bis*  
*Col. Chaparrastique.*  
**PBX: 2668-5400**

---

**FARMACIA xxxx, S. A. DE C. V.**

**MEMORANDO DE PLANEACIÓN**

**Auditoría Administrativa del 01 de febrero al 31 agosto de 2010**

---

**1. MEMORANDO DE PLANEACION**

Objetivos de la auditoría

Nuestro objetivo principal será evaluar la gestión de las áreas principales de la administración y expresar un informe general sobre la gestión de FARMACIA XXX, S.A. DE C.V. para el ejercicio correspondiente al periodo que inicia en el 01 de febrero y finalizará el 31 de agosto de 2010, de acuerdo a lo establecido en el Código de comercio, Ley de Farmacias, y Leyes relacionadas con el funcionamiento legal de la empresa.

El alcance de nuestro trabajo estará fundamentado en las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS) y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), será diseñado para que incluya en una forma amplia los siguientes aspectos:

Procedimientos específicos de revisión de las áreas administrativas:

- Verificar la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa para el cual debe fomentarse una visión más amplia, en la que la generación de una base de conocimiento a largo plazo, el incremento de valor de la empresa en su conjunto y la captación de trabajadores cualificados, se configuren como metas parciales pero interrelacionadas, que impliquen una mejora global del negocio.
- Verificar el óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

Verificar la canalización de los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final, la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos la publicidad y la promoción.

Expectativas del cliente:

De acuerdo a conversaciones sostenidas con el Gerente General de FARMACIA XXX, S.A. de C.V. quien manifestó que de acuerdo con la elección en Junta Ordinaria de Accionistas el día 20 de Marzo de este año, donde se nos eligió como Auditores Externos, requieren que nuestro esfuerzo sean orientados a la evaluación de la gestión de las áreas fundamentales de la administración para lo cual nuestro trabajo sea orientado en las siguientes áreas:

Área de Recursos Humanos

Área de Finanzas

Área de Mercadotecnia

### Planeación y ejecución del trabajo

Nuestro enfoque de auditoría será diseñado para maximizar la calidad, eficiencia de nuestro examen y los pasos básicos del mismo se resumen a continuación:

Para obtener conocimiento de sobre la gestión de cada una de las áreas a evaluar, efectuaremos los siguientes procedimientos:

Obtendremos información relativa a la actividad que realiza la empresa.

Examinaremos cómo se está aplicando el proceso administrativo, si se han alcanzando, cómo y en qué medida los objetivos, las políticas y los diferentes procesos que se han llevado a cabo en la empresa.

Identificaremos los controles aplicados respecto a las áreas administrativas de la empresa para conocer el grado de cumplimiento de cada uno de ellos.

Revisaremos los manuales de la organización con el fin de verificar el aporte que le proporciona a la mejora de la gestión de la empresa.

Mediante el uso de diferentes herramientas, evaluaremos los principales departamentos, con el propósito de identificar las áreas de mayor importancia y aquellas que se consideren problemáticas para efectos administrativos

### Comunicación de observaciones y recomendaciones

Estructuraremos el enfoque de auditoría para identificar problemas tan pronto como sea posible.

Presentaremos formalmente a la administración, los problemas detectados en la auditoría, sobre una base regular, con el propósito de permitir la evaluación de tales problemas.

Comunicaremos nuestras observaciones y recomendaciones sobre el cumplimiento de controles, manuales, políticas y procedimientos relacionados con la gestión de la empresa.

### Finalidad de la auditoría administrativa

Basados en nuestro conocimiento y evaluación de la gestión de las principales áreas de la administración, desarrollaremos la implementación de las fases de la auditoría administrativa en cada una de las áreas ya mencionadas, para lo cual efectuaremos lo siguiente:

Evaluaremos los resultados de la aplicación de las fases de planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento a la gestión de la empresa.

Obtendremos conclusiones después de haber aplicado los procedimientos correspondientes y proporcionaremos las recomendaciones respectivas para contribuir a la mejora de la gestión de la empresa.

### Informes a presentar

Al finalizar nuestra revisión entregaremos los siguientes informes:

- Informe General acompañado de un informe de aspectos relevantes que reflejarán los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante la auditoría, así como la fundamentación de cada observación y sus causas y efectos.
- Carta Compromiso.
- Carta Convenio de presentación de servicios de auditoría.

## **2. INFORMACION BASICA DE LA EMPRESA**

### Naturaleza jurídica

Se recolectará la información necesaria para conocer los datos generales de la entidad y aspectos esenciales que servirán de base para planificar el trabajo a realizar y se identificará claramente el tipo de transacciones que realizan las empresas distribuidoras de productos farmacéuticos. La forma de obtener esta información, es a través de la lectura de la matrícula de comercio y la escritura de constitución, estos documentos contienen el objeto, forma de constitución, capital social, socios o accionistas y las actividades principales que legalmente debe realizar la entidad, asimismo se podrá utilizar la observación directa de las operaciones que efectúa.

Como ejemplo de lo anterior tenemos el siguiente:

Farmacia xxx constituida el *día/mes/año* como sociedad anónima de capital variable para un plazo indefinido, con un capital social de *US\$*, en la actualidad la compañía cuenta con un capital social es de *US\$*, representado y dividido en *mil acciones* comunes y nominativas con valor nominal de *US\$* cada una.

Nombre de los principales accionistas:

- 1.
- 2.
- 3.

### Estructura Organizacional

Los órganos que tienen a su cargo el gobierno y administración de la sociedad son por su orden jerárquico: La junta general de accionistas; la junta directiva y la gerencia general, además cuenta con gerencia financiera, unidad administrativa, así como con los departamentos de contabilidad, compras, ventas y personal.

### Actividad económica

FARMACIA XXX, S.A. de C.V. dedica su actividad y finalidad económica a las operaciones de compra-venta, de medicamentos, librería, accesorios y tienda de conveniencia.

### Ubicación geográfica

Dirección exacta del establecimiento, descripción de las cualidades que posee el lugar donde está situada la empresa y si su ubicación se considera una zona estratégicamente estable para atender al mercado en el que opera.

### Funcionarios y personal clave

Se consultará a la Dirección y Administración si cuenta con personal clave como Gerente General, Auditor interno, Contador, Jefes de Departamentos, que generen eficiencia en las operaciones de la empresa y si cumplen las metas establecidas.

### Manuales de políticas, procedimientos y controles existentes

Se solicitarán los manuales generales los cuales comprenden el de organización, procedimientos y de políticas y los manuales específicos que incluyen de Reclutamiento y selección, de Auditoría interna, de Políticas del personal, utilizados por la empresa a la Gerencia para su examen y análisis respectivo de acuerdo las características de cada área.

### Entidades fiscalizadoras

Se conocerán cuales son las diferentes instancias que intervienen en la revisión de las operaciones de la empresa ya sean internas o externas, y la manera en la cual la organización responde a las exigencias de cada una.

### Principales clientes

Se indagará cuales son los principales clientes que mantiene la compañía y algunas características sobre la forma en la que se realizan los créditos y su forma de pago, las gestiones de cobros, la atención personalizada al cliente, además se realizaran breves entrevistas a los clientes en cuanto a la satisfacción de la calidad de los productos que se ofrecen en la empresa, los precios, la atención efectiva y amable que se les brinda.

#### Principales proveedores

Se conocerán por medio de una lista proporcionada por la gerencia o el propietario, los diferentes proveedores de la empresa y se realizará una comparación con otros proveedores de precios y calidad de los productos farmacéuticos y de las diversas líneas de productos que la empresa adquiere, con el objeto de obtener un mayor conocimiento de las formas más convenientes de comprar a un mejor precio, nuevas y mejores líneas de productos y sobre todo excelente calidad.

### **3. SISTEMA DE INFORMACION DE LA EMPRESA**

Se corroborará si los sistema de información son generados con equipo de última tecnología, y si los diferentes procesos con los que realizan las principales operaciones de ventas, inventarios, cuentas por cobrar y facturación están debidamente automatizados y supervisados.

#### Políticas establecidas

Se evaluará el cumplimiento de las siguientes políticas establecidas en la empresa y su incidencia en el logro de los objetivos que se han fijado:

- Política de ventas

Las inversiones destinadas a campañas de mercadeo tales como promociones, propagandas y contratación de personal destinadas para hacer efectivas las ventas, están en función del volumen de ventas; las cuales varía dependiendo de la época.

- Forma de contratación del personal

Los contratos individuales de trabajo son para periodos vencidos y con derecho a renovación si así lo estima conveniente el departamento de recursos humanos; y de pago por honorarios al personal que tenga un contrato temporal. La empresa, tiene la política de personal de indemnizar a sus empleados permanentes por periodos económicos terminados.

- Capacitación del personal

FARMACIA XXX, S.A. de C.V., tiene dentro de sus políticas corporativas y específicamente de personal; la de implementar programas de capacitaciones al personal dirigidas según áreas específicas que desarrolle el empleado dentro de la operación en la empresa.

- Influencia de Mercado

FARMACIA XXX, S.A. de C.V., tiene un área de influencia de mercado bastante importante en términos de niveles de distribución y ventas al detalle a nivel nacional, categoría designada por sus clientes. La empresa dentro de sus metas corporativas se encuentra la de tener una mayor expansión que le ubique como líder en la rama de la comercialización de medicamentos.

- Particularidades de los productos de venta

FARMACIA XXX, S.A. de C.V., abastece sus almacenes con productos para la venta, que tengan como principal característica la de cubrir los niveles de demanda de los consumidores y que cumplan con las expectativas de calidad del cliente, así como también que posean calidad de importación que garantice su uso.

FARMACIA XXX, S.A. de C.V., tiene como principal política la comercialización de medicamentos a través de su proveedor exclusivo, lo cual le significa a la empresa prestigio y credibilidad por la incorporación de productos de alta calidad cuya calidad proporcione satisfacción al cliente.

### Domicilio

FARMACIA XXX, S.A. de C.V., tiene su domicilio en San Miguel; pero se podrán establecer agencias, sucursales, oficinas o dependencias en cualquier lugar del país o en el extranjero, su nacionalidad será salvadoreña.

### Legislación Aplicable

Todo ente económico que se constituye en nuestro país debe cumplir una serie de requisitos legales que le garanticen el derecho de ejercer sus actividades. La empresa FARMACIA XXX, S.A. DE C.V., no es la excepción; a continuación se mencionan los aspectos normativos más importantes que la rigen:

### Su constitución

Farmacia xxx constituida el *día/mes/año* como sociedad anónima de capital variable para un plazo indefinido, con un capital social de *US\$*, en la actualidad la compañía cuenta con un capital social es de *US\$*, representado y dividido en *mil acciones* comunes y nominativas con valor nominal de *US\$* cada una.

### Dirección General de Impuestos Internos

Actualmente la empresa, en lo referente a su cumplimiento legal con la Dirección General de Impuestos Internos, podemos mencionar lo siguiente:

- Posee NIT ( Número de Identificación Tributaria ), cuyo empleo es obligatorio para toda gestión en las dependencias del poder ejecutivo. ( Art.5 del registro y control especial de contribuyentes al fisco.)
- Se encuentra registrada como contribuyentes del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios, según lo especifican los arts. 20 y 28 de la ley del IVA.
- Cumple con las responsabilidades de agente de retención, tanto en el impuesto sobre la renta , de acuerdo a tablas de retención y por servicios profesionales, como del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios, en la calidad de designado por dicha ley ( Art. 36 de la ley del IVA y arts. 57 y 58 de la ley del impuesto sobre la renta)
- Efectúa anualmente la liquidación, presentación y pago del impuesto sobre la renta ( Según arts. 48 y 51 de la ley del impuesto sobre la renta )
- Envía en los primeros quince días del año la información sobre las personas que han sido sujetas a retención durante el año ( art. 95 Ley del Impuesto sobre la renta )
- Se presentan mensualmente las declaraciones del IVA y pago a cuenta , así como correspondiente pago ( art.72 y 73 ley del impuesto sobre la renta y art. 93 ley del IVA)
- Los libros de compras y ventas están debidamente legalizados de conformidad al art. 107 de la ley del IVA.

### Registro de Comercio

La sociedad fue creada mediante contrato solemne ( Escritura Pública), cuyo régimen de capital social, variable, ha facilitado el incremento del mismo a lo largo de los años. ( arts. 22, 191 y 306 del código de comercio).

- Su capital social está distribuido en (número de accionistas) poseedores del 100% del capital social, según lo detallan los registros contables ( art. 164 código de comercio )
- Los Balances generales están debidamente inscritos en el registro de comercio (art. 474 del código de comercio).
- La reserva legal está constituida de conformidad a lo especificado en el art. 123 del código de comercio.
- Posee auditoria interna desde sus inicios, según consta en escritura pública de constitución (art. 289 del código de comercio)
- Los derechos anuales en concepto de matriculas de comerciante social, de empresa y establecimiento, están debidamente canceladas, de acuerdo a lo dispuesto en los arts. 411, 413 y 417 del código de comercio.

- Se lleva contabilidad formal de acuerdo a lo establecido en el artículo 435 del código de comercio.

Superintendencia de obligaciones mercantiles

La empresa posee sistema contable debidamente legalizado el cual se lleva en forma manual y con las adiciones contables del IVA en su respectivo catálogo y manual de aplicaciones

Ministerio de trabajo y previsión social

Entre los cumplimientos legales de la empresa se encuentra en primer lugar la inscripción de la misma y sus establecimientos (art.48 ley orgánica del ministerio de trabajo)

Se posee reglamento interno de trabajo aprobado por esta dependencia (art.302 del código de trabajo).

Todo su personal posee contrato individual de trabajo (art.18 del código de trabajo)

Ley de Farmacias

La sociedad se encuentra bajo la regulación y cumplimiento de los artículos del 29 al 57 de la Ley de Farmacias.

**3. Desarrollo del trabajo de Auditoría Administrativa**

Partiendo de nuestras observaciones, indagaciones y revisiones aplicadas al entorno de la empresa, consideramos la necesidad de aplicar cada una de las fases de la auditoría administrativa con el propósito de evaluar el funcionamiento de la organización y el desempeño del trabajo realizado en las diferentes áreas de la organización.

**Planeación**

Factores a revisar

Se revisaran los siguientes aspectos que se encuentran establecidos dentro de cada fase del proceso administrativo, estas permitirán realizar un análisis lógico de la organización.

<b>Proceso Administrativo</b>	
<b>Etapas</b>	<b>Aspectos a revisar</b>
Planeación	Visión, misión, objetivos, metas, estrategias/tácticas, procesos, políticas, procedimientos, programas, enfoques, niveles, horizontes.
Organización	Estructura organizacional, división y distribución de funciones, cultura organizacional, recursos humanos, cambio organizacional, estudios administrativos, instrumentos técnicos de apoyo.
Dirección	Liderazgo, comunicación, motivación, grupos y equipos de trabajos, manejo del estrés, el conflicto y la crisis, tecnología de la información, toma de decisiones, creatividad e innovación.
Control	Naturaleza, sistemas, niveles, procesos, áreas de aplicación, herramientas, calidad.

Áreas de evaluación de la gestión del proceso administrativo:

- Recursos Humanos
- Finanzas
- Mercadotecnia

Esta evaluación se realizará a través de los programas respectivos a cada área.

### Fuentes de información

La información requerida se obtendrá a través de fuentes internas como la estructura organizativa, manuales de control interno, sistemas de información y conversaciones con el personal administrativo; y a través de fuentes externa como lo son clientes, proveedores, socios y el comportamiento frente a la competencia.

### Investigación Preliminar

La forma de obtener un conocimiento preliminar de la empresa será por medio del siguiente cuestionario con el que se pretenderá conocer la situación administrativa actual de la organización.

DESCRIPCIÓN	REF. PT's	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. ¿Cuenta con algún manual de procedimientos? 2. ¿Considera que existen procedimientos que requieren de un estudio y revisión inmediata? 3. La Jerarquía que existe en el área ¿es respetada siempre o hay invasión o duplicidad de mando en algunos casos? 4. La coordinación que existe entre las diversas áreas que se involucran en los procedimientos ¿es de calidad? 5. ¿Repercute un error o retraso de las demás áreas al trabajo de administración? 6. ¿Se presentan frecuentemente problemas en las diferentes áreas? 7. El factor tiempo, ¿Es de importancia en la realización de las operaciones? 8. Los objetivos que persiguen las diferentes áreas ¿son diferentes, están coordinados, es uno mismo o como se manejan? 9. ¿Qué tipo de controles existen para asegurar el logro de los objetivos? 10. ¿Cómo es el ambiente laboral que existe en esta área, influye en el desempeño de los trabajadores? 11. ¿Qué condiciones de trabajo pueden mejorarse? 12. ¿Son necesarios programas de capacitación para las personas que ingresan? 13. Se emplea adecuadamente al personal o cómo se puede hacer para que brinden un mejor servicio. 14. ¿Se tienen incorporados los descuentos y bonificaciones en el sistema electrónico de datos? 15. ¿Se facturan las promociones existentes? 16. ¿Los descuentos y bonificaciones se facturan automáticamente? 17. ¿Cuando se otorgan precios especiales en productos, éstos están autorizados? 18. ¿Han existido cambios en las políticas? 19. ¿Se facturan todos los productos solicitados por los clientes? 20. ¿Se tienen registrados todos los clientes en el sistema electrónico de datos?					

### Diagnóstico

De acuerdo a la información obtenida, analizada y haciendo las observaciones pertinentes de las actividades realizadas en el área de administración, se elaborará un diagnóstico preliminar de la empresa para establecer la razón por la cual surge la necesidad de implementar la auditoría externa administrativa asimismo se brindarán las posibles soluciones a la problemática diagnosticada.

Con base en las reuniones y pláticas con el personal de la empresa, así como en el análisis de la documentación disponible, el equipo de auditores preparará un diagnóstico basado en los siguientes elementos:

- Génesis de la organización
  1. La empresa tiene xxx años de operación.
  2. Ha sufrido una modificación su escritura de constitución.
  3. La delegación de facultades es limitada.
  
- Infraestructura
  1. La empresa opera con base en funciones.
  2. Ha sufrido modificaciones la estructura organizativa.
  3. Existe algún programa de trabajo.
  4. Como es el nivel de desarrollo tecnológico.
  
- Forma de operación
  1. Es aceptable el desempeño técnico de la empresa.
  2. Han alcanzado los logros esperados.
  3. La empresa presenta problemas de operación.
  4. Se encuentra centralizada la toma de decisiones en la organización.
  
- Posición competitiva
  1. Ha que se dedica la empresa (giro).
  2. Existe una alta competencia en la administración de la empresa.
  3. Está documentada la cartera de clientes y los proveedores de la empresa.
  
- Criterios de acción
  1. Es necesario conocer a fondo las instalaciones de la organización.
  2. Las variables previamente definidas técnicamente permiten concretar el programa de auditoría.
  3. Es necesario preparar los instrumentos para la captación y análisis de la información.
  4. En función a las cargas de trabajo por tipo de área y ubicación física de las instalaciones, es conveniente auditar simultáneamente varias unidades
  5. Presentar reportes de los avances por escrito de la auditoría realizada.

### **Instrumentación**

En esta fase se seleccionarán las herramientas necesarias en las que se basará la recolección de la información.

### Recopilación de la información

Se registrarán todos los hallazgos y evidencias que hagan posible el examen objetivo y en base a los mismos se hará las respectivas conclusiones y recomendaciones.

### Técnicas de recolección

Se utilizarán diversos instrumentos para recolectar la información necesaria en forma ágil y ordenada entre ellos se encuentran: la observación directa, la investigación documental, cuestionarios, cédulas entre otros.

#### Medición

Se evaluará el avance de la investigación a determinadas fechas con el objetivo de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registrará en los papeles de trabajo.

#### Papeles de trabajo

En la nueva auditoría administrativa que realizaremos como auditores a Farmacia xxx, S.A DE C.V., deberemos hacer una planificación mucho más amplia que en las auditorías recurrentes.

Los papeles de trabajo deben contener datos que ilustren las partes necesarias para poder proporcionar la documentación suficiente, relevante y competente. Los papeles de trabajo constituyen el medio en que nos basaremos como firma de auditoría para realizar nuestro trabajo, ya que estos proporcionan el soporte principal para la elaboración del informe final de auditoría y ayudan a ejecutar, evaluar y supervisar el trabajo.

Se utilizarán documentos donde se describan las técnicas y pruebas realizadas para recolectar la información y contendrán las conclusiones a que se llegó durante el desarrollo del examen. Los papeles de trabajo contendrán las evidencias obtenidas durante el proceso de la auditoría las cuales servirán de base para emitir el respectivo informe.

#### Evidencias

Representará la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituirá un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que se formularán

Entre las evidencias que se utilizaran se encuentran:

- Evidencia física.
- Evidencia documental.
- Evidencia testimonial.
- Evidencia analítica.

#### Supervisión del trabajo

Se supervisará el trabajo de auditoría para tener la seguridad de que se aplica y respeta el programa aprobado, con el objetivo de incrementar la calidad de la auditoría y buscar que el desarrollo de las revisiones se logre con máxima efectividad. El directivo de mayor jerarquía del grupo de auditores es quien delegará quien realizará esta tarea.

Y deberá realizar las funciones siguientes:

- Revisión del programa de auditoría
- Vigilancia constante y cercana del trabajo de los auditores
- Aclaración oportuna de dudas
- Control del tiempo invertido de acuerdo con el estimado, entre otras.

#### **Examen**

Se evaluará a determinadas funciones y operaciones de la organización, con el objeto de identificar los posibles problemas y causas por las cuales hay desviaciones en el desarrollo de las mismas, en relación a lo planeado.

#### Procedimiento

Consistirá en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática alguna de las siguientes preguntas:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?

- ¿Por qué se hacen?

#### Enfoques del análisis administrativo

Constituirán los instrumentos en el que el auditor se apoyará para completar sus observaciones.

Estos importantes instrumentos de trabajo le posibilitarán:

- Comprobar si la ejecución de las etapas del proceso administrativo se apega a lo previamente planeado.
- Dar soporte a la evaluación cualitativa y cuantitativa de los indicadores establecidos.
- Fortalecer el examen de los resultados de la organización.
- Considerar elementos o circunstancias que inciden en los resultados.
- Tener un perfil más claro de los niveles de eficacia.
- Asociar el uso de los recursos con las técnicas de trabajo.
- Determinar el grado de consistencia de cada uno de los procesos.

Se utilizarán dos enfoques para el análisis administrativo los cuales son los enfoques organizacionales y los enfoques cuantitativos.

#### Formulación del diagnóstico administrativo

Se dispondrá de una base de información con la perspectiva de la génesis, infraestructura administrativa, forma de operación y posición competitiva, lo que permitirá establecer las bases de actuación con la certeza de que enmarca las variables y estrategias fundamentales.

#### **Informe**

Documento final de la auditoría, en el cual se describirán las principales áreas que requieren mejoras, los hallazgos encontrados, el alcance, los resultados, las recomendaciones y las conclusiones.

#### Aspectos operativos

Antes de presentar la versión definitiva del informe, se necesitará revisarlo en términos prácticos, con base en las premisas que se acordaron para orientar las acciones que se llevaron a cabo en forma operativa.

#### Tipo de informe

La forma de presentar el informe de auditoría dependerá del destino y propósito que se le quiera dar y el efecto que se pretenda con su presentación.

El informe puede ser el General o el Ejecutivo, además de estos, está el informe de aspectos relevantes que irá como anexo en cualquier informe que se presente mostrando los aspectos que llamaron más la atención del auditor encargado de realizar la auditoría.

#### Propuesta de implementación

Constituirá uno de los aspectos clave para afectar en forma efectiva a la organización, ya que representará el momento de transformar las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la auditoría.

#### Presentación del informe

Se efectuará una revisión del contenido del informe una vez que ha quedado debidamente estructurado; en caso de que se detecte algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, se deben realizar los ajustes necesarios para depurarlo.

Y se hará del conocimiento del propietario de la organización, Junta general de accionistas, responsable del control interno, entre otros.

#### **Seguimiento**

Cuando la implementación de las recomendaciones y observaciones no se lleva a cabo conforme a los señalamientos contenidos en el informe, se ejecutan en forma parcial o se realizan definitivamente, se hace necesaria la aplicación de una auditoría de seguimiento.

La cual consistirá en evaluar el cumplimiento de las recomendaciones proporcionadas en el informe general de la auditoría administrativa en la empresa.

#### **4. GENERALIDADES DE LA FIRMA**

AUDITORES, S.A. DE C.V. es una firma legalmente constituida, como Sociedad Anónima, de acuerdo a las leyes de la República de El Salvador, dedicada a prestar servicios de asesoría y está autorizada para ejercer la auditoría externa por el Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública, bajo el número 120. Asimismo nuestra firma mantiene calificaciones vigentes con la Superintendencia del sistema financiero, Superintendencia de Valores y entidades de cooperación internacional como Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo.

#### **5. PERSONAL ASIGNADO:**

Socio de Impuesto a cargo del compromiso: el socio cuenta una extensa experiencia en asesoría tributaria atendiendo desde personas naturales hasta grandes corporaciones en las áreas de propiedad intelectual, mercantil, bancaria, seguros, industria, inversiones bursátiles, compra de acciones para privatización civil, notariado y en especial derecho tributario.

Socio de auditoría a cargo del compromiso:

Socio de auditoría, Licenciado en Contaduría Pública, graduado de la Universidad de El Salvador, con mas de 15 años de experiencia en auditoría. Ha participado tanto en la ejecución como en la planificación y dirección de servicios de auditoría prestados a empresas nacionales e internacionales, en las ramas de banca, seguros, comerciales, industriales y de servicio.

Socio colega asignado al compromiso:

Socio de auditoría, Licenciado en Contaduría Pública, graduado de la Universidad de El Salvador, con mas de 15 años de experiencia en auditoría.

Gerente a cargo del compromiso

Cuenta con más de ocho años de experiencia en auditoría. Ha participado tanto en la ejecución como en la planificación y dirección de servicios de auditoría prestados a compañías, ha participado en diversos seminarios de auditoría y planificación de auditoría.

#### **6. HONORARIOS**

Cumpliendo con la planeación de nuestro trabajo, propusimos a través de la *Carta Compromiso* a Farmacia xxx S.A DE C.V y se aprobaron los honorarios profesionales a nombre de *AUDITORES & ASOCIADOS, S.A. DE C.V.* por US\$ XX (Ver modelo de Carta Compromiso).

## 7. PRESUPUESTO DE HORAS HOMBRE

FIRMA: AUDITORES, S.A. DE C.V.  
Cliente: FARMACIA XXX, S.A. de C.V.

<b>HORAS PRESUPUESTADAS</b>				
<b>Componente</b>	<b>Gerente</b>	<b>Asistente</b>	<b>Asistente</b>	<b>Total</b>
Proceso administrativo				
Área de Recursos Humanos				
Área de finanzas				
Área de mercadotecnia				
Planeación				
Instrumentación				
Examen				
Informe				
Seguimiento				
Subtotal				
Total				

## 8. FECHAS CLAVES

Dentro de las fechas claves que se ocuparan para la implementación de la auditoría administrativa de FARMACIA XXX, S.A. de C.V. serán designadas de acuerdo a programas y eventos relevantes para la empresa y adecuación conveniente de parte de auditoria las siguientes:

Inicio de la implementación de la auditoría administrativa: del 01 de marzo al 31 de agosto de 2010.

Entrega del informe: el 25 de agosto de 2010

Cierre de año: Los últimos días del mes de agosto para el análisis exhaustivo de la revisión de la gestión de las áreas principales de la administración.

Otros especiales: Todas aquellas reuniones que sean de suma importancia por la gerencia para la petición de consultas a auditoria externa acerca del trabajo desempeñado una de ellas es la fecha de cierre de la entrega del informe a la gerencia.

### ANEXO 3 PROGRAMAS DE AUDITORÍA

#### EJEMPLO HIPOTÉTICO DE APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE PROGRAMAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Al aplicar los programas se pretende sugerir una forma de realizar la auditoría administrativa, a través de la entrevista y la observación directa de los fenómenos o formas del proceso administrativo para detectar problemas en las diversas áreas que componen la estructura organizativa de la empresa detallando la información obtenida en una cédula de trabajo.

#### Cédula de evaluación de cada procedimiento

Ésta contiene el desglose de los procedimientos a investigar en cada área, la descripción del desarrollo real del procedimiento establecido y su análisis respecto a la eficiencia del mismo plasmado en las conclusiones y recomendaciones.

#### PROGRAMA PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

#### OBJETIVO

El objetivo de este programa es el de servir de guía para el desarrollo de la auditoría administrativa de esta área. Este programa está dirigido al examen de las actividades generales que realiza *recursos humanos*, con el propósito de lograr incrementar la eficiencia administrativa a través de proponer las recomendaciones que se consideran adecuadas.

#### Programas de auditoría administrativa aplicado a Farmacia xxx Área de Recursos Humanos

Empresa: Farmacia xxx

Elaborado por: Krissia Gálvez

Fecha 02 de Mayo del 2010

P-A-RRHH

N°	Procedimiento de Auditoría	Observaciones	Referencias
1	Verificar que se estén llevando a cabo capacitaciones periódicamente para que los empleados mejoren sus técnicas de trabajo.	No se llevan a Cabo capacitaciones.	C-RRHH-1-1
2	Cerciórese que el ambiente de trabajo sea el apropiado de manera tal que fomente la armonía y la cooperación entre los empleados; así mismo que contribuya a mantener una buena comunicación.	Existe buen ambiente de trabajo.	C-RRHH-2-2
3	Constatar si existe personal calificado, mediante exámenes previos.	Existe personal calificado.	C-RR-HH-3-3
4	Verificar que se esté cumpliendo con los criterios establecidos para seleccionar y contratar personal.		C-RR-HH-4-4

Autorizado por: Raquel Castillo

Fecha: 25 de Mayo del 2010

## PROGRAMA PARA EL ÁREA DE MERCADOTECNIA

### OBJETIVO

El objetivo de este programa es el de servir de guía para el desarrollo de la auditoría administrativa de esta área. Este programa está dirigido al examen de las actividades generales que realiza *mercadotecnia*, con el propósito de lograr incrementar la eficiencia administrativa a través de proponer las recomendaciones que se consideran adecuadas.

### Programas de auditoría administrativa aplicado a Farmacia xxx

Empresa: Farmacia xxx

Elaborado por: Krissia Gálvez

Fecha: 05 de Junio del 2010

P-A-M

N°	Procedimiento de Auditoría	Observaciones	Referencias
1	Cerciórese de que al momento de fijar los precios de los productos se estén aplicando los siguientes factores: demanda de calzado y precios de la competencia del mercado.	Para la fijación de precios únicamente se toma en cuenta los precios de los productos de la competencia.	C-M-1-1
2	Verifique que se realice el presupuesto de ventas para comparar las ventas actuales con las de períodos anteriores y analizar las variaciones.	No se realiza presupuesto de ventas.	C-M-2-2
3	Obtenga o prepare un detalle de las ventas, por líneas de productos, compárelo con períodos anteriores y haga una explicación de los cambios de importancia.	Se prepara un detalle de las ventas por líneas de productos.	C-M-3-3
4	Revisar el libro donde se registren diariamente los gastos ocasionados por las ventas para tener un mejor control.		C-M-4-4

Autorizado por: Raquel Casillo

Fecha: 30 de Julio del 2010

## PROGRAMA PARA EL ÁREA DE FINANZAS

### OBJETIVO

El objetivo de este programa es el de servir de guía para el desarrollo de la auditoría administrativa de esta área. Este programa está dirigido al examen de las actividades generales que realiza *finanzas*, con el propósito de lograr incrementar la eficiencia administrativa a través de proponer las recomendaciones que se consideran adecuadas.

### Programas de auditoría administrativa aplicado a Farmacia xxx. Área de Finanzas

Empresa: Farmacia xxx

Elaborado por: Krissia Gálvez

Fecha: 03 de Agosto del 2010

P-A-F

N°	Procedimiento de auditoría	Observaciones	Referencias
1	Cerciórese que las políticas de crédito sean las más convenientes para la pronta recuperación de las cuentas por cobrar.	No posee políticas formalmente pero da crédito a 30 días.	C-F-1-1
2	Verifique que se esté elaborando el presupuesto de efectivo y de esta forma conocer si se cubren las necesidades que tiene la empresa.	No posee presupuesto de efectivo.	C-F-2-2
3	Verificar que se estén utilizando las fuentes de financiamiento más apropiadas que le ofrezcan mayores beneficios.	Las fuentes de financiamiento son las apropiadas.	C-F-3-3
4	En caso de utilizar préstamos bancarios, cerciorarse que las tasas de interés sean las más bajas del mercado.	Las tasas de interés no son las más bajas del mercado.	C-F-4-4
5	Verifique que todos los documentos contables se lleven a cabo diariamente y se realicen en forma ordenada y concisa.	Los documentos contables no se realizan de forma ordenada.	C-F-5-5
6	Revisar los documentos contables relativos a las retenciones, que éstos se estén efectuando de acuerdo a como lo establece la ley y revisar los documentos contables en los que se efectúan los pagos y que éstos sean en su tiempo oportuno.	Los documentos contables de elaboran de acuerdo a como lo establece la ley.	C-F-6-6
7	En caso de poseer contador, evaluar si éste cumple con todas las obligaciones que le conciernen.	El contador no cumple con sus obligaciones.	C-F-7-7

Autorizado por: Raquel Azucena

Fecha: 20 de Agosto del año 2010

## ANEXO 4 CÉDULAS

ÁREA: RECURSOS HUMANOS

PÁGINA:

1

DE:

2

### EVALUACIÓN A PERSONAL CON SUBORDINADOS

**Instrucciones:** Marque una X la columna de rango que corresponde. En la columna de calificación, anote el número que considere más adecuado para el desempeño del empleado de acuerdo con la escala de calificación indicada

Factores y grados básicos (de aplicación general)	Escala de calificación				RANGOS	CALIF.
	No cumple lo esperado I 1 2 3	Por debajo de lo esperado II 4 5 6	Cumple lo esperado III 7 8 9	Supera lo esperado IV 9 10		
1. Delegación						Calif. 1
La asignación de tareas a los subordinados en relación con la carga de trabajo es:						
I. Deficiente						
II. Regular						X
III. Buena						
IV. Excelente						
2. Control/supervisión						Calif. 2
¿Verifica que las actividades de su grupo de trabajo se realicen con calidad y oportunidad?						
I. Casi nunca						
II. Algunas veces						
III. Casi siempre						X
IV. Siempre						
3. Manejo de objetivos/liderazgo						Calif. 3
La conducción del personal hacia el logro de los objetivos institucionales es:						
I. Deficiente						
II. Regular						
III. Buena						X
IV. Excelente						
4. Solución de problemas						Calif. 4
¿Busca las mejores soluciones para situaciones o problemas e integra los elementos necesarios para resolverlos?						
I. Deficiente						
II. Regular						X
III. Buena						
IV. Excelente						
5. Toma de decisiones						Calif. 5
Su capacidad para elegir de entre varias alternativas la más adecuada para el logro de metas es:						
I. Deficiente						
II. Regular						
III. Buena						X
IV. Excelente						
W) Calificación ponderada						
Suma de ( 1 + 2 + 3 + 4 + 5 ) * 20						

RETROALIMENTACIÓN PARA EL EMPLEADO		
Aspectos a mejorar		
Mejorar la distribución del trabajo con respecto al cargo de cada empleado.		
Acciones a seguir		
Verificar siempre las actividades que realicen los empleados que sean claras y oportunas.		
Observaciones		
- Tienen que buscar mejores soluciones para resolver los problemas en el área de recursos humanos.		
Fecha	Elaboración	Revisión
25 de Julio de 2011	Patricia Rivera	Krissia Gálvez

LOGOTIPO

FECHA:	02	05	2010
PÁGINA:	1	DE:	1

CÉDULA PARA  
DETERMINAR DE  
CRITERIOS DE  
EVALUACIÓN

ÁREA: Finanzas

ETAPA O ELEMENTO: Instrumentación

FACTOR	INDICADORES	DOCUMENTO	ALTERNATIVA DE ATENCIÓN
Presupuesto de efectivo	Elaborar presupuesto de efectivo	No existe documentación relacionada con el presupuesto de efectivo	-----

OBSERVACIONES: Elaborar el presupuesto de efectivo para que ayude a la empresa a identificar todos los ingresos y gastos que genere para un periodo determinado.

ELABORÓ: Krissia Gálvez	AUTORIZÓ: Raquel Castillo
-------------------------	---------------------------

Fecha:	02	05	2010
Número de hoja:	1	DE	1
Responsable: Raquel Castillo			
Función: Supervisor.			

### CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

ÁREA: MERCADOTECNIA

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS	PROPUESTA
- Listado de precios de los productos, el cual es elaborado por el propietario de la empresa.	Se entrevistó al propietario de la empresa, el cual manifestó que al momento de fijar los precios de los productos únicamente toma en cuenta los precios de la competencia, comparándolos y asegurándose de esta forma que no existan variaciones significativas.	Se sugiere tomar en cuenta los factores como demanda de los productos, competencia del mercado para la fijación de los precios, pues permite aplicar un criterio acertado que se apegue más a la realidad de la situación económica y social del país.

OBSERVACIONES: El listado de precios de los productos no es elaborado de la forma más adecuada por el propietario, por lo que no toma en cuenta los criterios necesarios para su elaboración.

ELABORÓ: Krissia Gálvez  
AUTORIZÓ: Patricia Rivera

## **ANEXO 5 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

Auditores, S.A. DE C.V.

Firma de Auditoría

San Miguel, 9 de marzo de 2010

Lic.

Director General de

Farmacia XXX. S.A. DE C.V.

Presente

Diagnóstico

Apreciable Licenciado:

Atendiendo la labor que nos fue encomendada para realizar un diagnóstico administrativo de la organización que usted dirige, nos permitimos informarle que es necesario realizar la actividad de auditoría que quedará concluida y que conformará a los resultados de esta, presentamos el siguiente documento, que de ser aprobado dará pie a la siguiente etapa.

### **I. OBJETIVO Y ALCANCE**

El objetivo y el alcance primordial de este trabajo es el de establecer una infraestructura técnica para mejorar sustancialmente el desempeño de la empresa, garantizando un crecimiento y disponer de posibilidades para enfrentar las demandas de mercado.

### **II. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En la organización se detectaron, entre otros, los siguientes aspectos de carácter general y particular.

- De la estructura administrativa y orgánica, líneas de autoridad y tramos de control.
- De las funciones de cada uno de los órganos administrativos, que comprende al conjunto de actividades relacionadas entre sí que se necesitan llevar a cabo para lograr con los objetivos de la misma.
- De los procesos generales y descripción gráfica de la secuencia de las funciones que se llevan a cabo para cumplir con cada uno de ellos.
- De facultades delegadas dentro del personal, así como la relación existente entre la ejecución de las funciones específicas de los puestos y el proceso de toma de decisiones.
- De comunicación y coordinación entre dos o más áreas para determinar la relación existente entre cada una de ellas.

Para realizar adecuadamente el diagnóstico administrativo, es necesario llevar un orden lógico

para lograr recopilar e interpretar adecuadamente la información y cumplir con los objetivos deseados, difícilmente se podrán obtener si no existen parámetros de evaluación que indiquen los aspectos que se deben evaluar.

Entre los aspectos evaluados presentamos a continuación los mas relevantes que en nuestra revisión se presentaron:

De carácter general:

De acuerdo a los resultados obtenidos, la funcionalidad de Farmacias XXX, se encuentra afectada por la falta de precisión en las etapas del proceso administrativo y la identificación de cada una de ellas por el personal.

De manera concreta, se detecto lo siguiente:

Estrategias y tácticas.

1. Carencia de un equipo de trabajo que desarrolle un análisis estratégico funcional y de negocio por niveles jerárquicos y en conjunto, traduciéndolo en acciones estratégicas y asociarlo con los objetivos y las metas de la empresa.

Desempeño.

2. No se realiza una evaluación del desempeño ni se monitorea constantemente, lo que hace imposible resolver problemas en tiempo real.

De carácter particular:

Planeación

En este proceso administrativo se detecto lo siguiente:

1. La misión y visión de la empresa no es transmitida de una manera adecuada a los trabajadores, por lo cual no se identifican con ella.

2. Los objetivos únicamente se miden cuantitativamente, lo cual no permite medir...

## ANEXO 6

### INFORME GENERAL

Responsable  
Auditores Externos S.A. de C.V

#### Introducción

A continuación con base en cada uno de los aspectos evaluados y analizados, así como en la información tanto interna como externa que se obtuvo, se formulo el presente informe, que incluye las observaciones y recomendaciones pertinentes.

#### Antecedentes

La auditoria obedece por la necesidad de establecer una infraestructura técnica para mejorar sustancialmente el desempeño de su empresa garantizar su crecimiento y disponer de toda una gama de posibilidades para hacer frente de manera congruente a las demandantes condiciones del mercado.

#### Técnicas empleadas

Por medio de la observación directa, entrevistas, y revisión documental se procedió a verificar el cumplimiento del criterio de la auditoria en el proceso y áreas de la empresa.

Lic. Raquel Castillo  
Gerente general

Entidad: Farmacia xxxx S.A. de C.V

Por el ejercicio terminado el 31 de agosto de 2010

Hemos concluido la revisión de las áreas funcionales de la administración y se evaluó el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización de la empresa "Farmacia xxx S.A. de C.V.", por el período que inicio el 1 de febrero y que finalizó el 31 de agosto del 2010.

Al realizar la investigación y evaluar la actuación de la gestión de la empresa, se utilizaron los procedimientos de auditoría administrativa que se consideraron necesarios y adecuadas a las circunstancias, de manera específica se aplicaron programas de auditoría administrativa para la evaluación de la eficiencia administrativa y funcional de las áreas de recursos humanos, finanzas y mercadotecnia.

El resultado de la evaluación de las áreas señaladas es el siguiente:

### CONCLUSIONES

#### 1. RECURSOS HUMANOS

- ✓ No se le brindan capacitaciones al personal.
- ✓ El ambiente de trabajo es el adecuado para llevar a cabo todas las actividades.
- ✓ La selección de empleados no es la adecuada, ya que no se aplican los exámenes necesarios para garantizar el nivel de desempeño esperado.
- ✓ No existe evaluación de puestos.

## **2. FINANZAS**

- ✓ No existen políticas para el otorgamiento de crédito, lo que puede ocasionar pérdidas para la empresa.
- ✓ La empresa no opera con un sistema de presupuestos.
- ✓ Dentro del área las funciones no están definidas de manera correcta.

## **3. MERCADOTECNIA**

- ✓ La fijación de los precios de los productos no se lleva a cabo adecuadamente, pues solo se toma en cuenta los precios de la competencia.
- ✓ No existen presupuestos de ventas.
- ✓ Las ventas se realizan según los pedidos de los clientes.
- ✓ Se ha registrado una baja en las ventas debido a la fortaleza de los competidores.

## **RECOMENDACIONES**

### **1. RECURSOS HUMANOS**

- ✓ Se sugiere brindar capacitaciones al personal cuando se estime necesario y así mejorar las técnicas de trabajo.
- ✓ Se sugiere mantener el buen ambiente de trabajo en la empresa.
- ✓ Se sugiere definir con precisión los pasos que deben dar para cumplir con esta función: entrevista preliminar, aplicación de los exámenes de conocimientos, realizar los exámenes médicos y dar seguimiento a la contratación.
- ✓ Se sugiere utilizar los métodos de valuación más conocidos, tales como: determinación de grados, ponderación de funciones ó método de puntos lo que dará lugar a una remuneración más equitativa para cada puesto.

### **2. FINANZAS**

- ✓ Se sugiere elaborar políticas de otorgamiento acordes con la situación de los diferentes tipos de clientes.
- ✓ Implementar un sistema presupuestario que considere todas las áreas de la empresa, para lograr un eficiente control de los gastos, ingresos, utilidades y costos.
- ✓ Definir con exactitud las responsabilidades que corresponden a cada encargado del área, señalando con toda precisión los montos que pueden manejar.

### **3. MERCADOTECNIA**

- ✓ Se sugiere tomar en cuenta los factores como demanda de los medicamentos, competencia de mercado, y los costos de producción para la fijación de precios de los productos.
- ✓ Se sugiere la elaboración del presupuesto de ventas para analizar variaciones de periodos anteriores y tener un estimado de las ventas que se realizaran.
- ✓ Se sugiere efectuar promociones para impulsar las ventas. Asimismo, capacitar al personal, particularmente en materia de atención al cliente.

Al término de la auditoría aplicada a Farmacia xxx S.A. de C.V por cinco auditores externos, se concluyó que los aspectos más relevantes de la empresa son los siguientes:

- El proceso de aplicación de la auditoría finalizó satisfactoriamente.

- La información obtenida permite formular observaciones y recomendaciones para que la organización pueda incrementar su desempeño.
- La misión no es conocida por el personal.
- Los objetivos carecen de congruencia.
- La aplicación de los procedimientos no está sustentada en una adecuada capacitación.
- La estructura organizacional no relaciona correctamente la operación con la misión y los objetivos.
- La cultura de la empresa es buena, lo que contribuye a que predomine un clima organizacional positivo.
- La organización está sometida a cambios constantes, pero estos no han contribuido a lograr una mejora continua.
- El liderazgo es visto por la organización como un ejercicio de poder inadecuado.
- Las personas están poco motivadas y sienten que sus méritos no son reconocidos.
- El control es rígido, aunque el proceso de su aplicación es correcto.
- Físicamente, el almacén es inadecuado.
- Las adquisiciones no se manejan en forma programada.

San Miguel, 25 de Agosto del 2010  
Patricia Rivera  
Directora de auditoría administrativa.

## ANEXO 7 PROPUESTA TÉCNICA

<b>Naturaleza:</b>	Específica
<b>Alcance:</b>	Área de administración
<b>Antecedentes:</b>	No se ha realizado ninguna auditoría administrativa anterior a esta.
<b>Objetivos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una dinámica de trabajo que permita una interacción fluida de las acciones.</li> <li>• Implementar una estructura de trabajo que ordene las iniciativas y los recursos con una visión integradora.</li> <li>• Lograr que la auditoría convierta las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.</li> </ul>
<b>Estrategia:</b>	Se revisará la aplicación del proceso administrativo, para lo cual, la forma de obtener la información es a través de: entrevistas, observación directa, cuestionarios, investigación documental, acceso a redes de información
<b>Justificación:</b>	Elaborar un diagnóstico del área administrativa para evaluar su funcionamiento.
<b>Acciones:</b>	<p>Aplicación de cuestionarios, cédulas, entrevistas y observación directa en el área administrativa.</p> <p>Solicitud de Información y presentación de documentos</p> <p>Recepción de la información</p> <p>Revisión de la información</p> <p>Realizar diagnóstico preliminar</p> <p>Elaboración de cuestionarios</p> <p>Revisión técnica de cuestionarios</p> <p>Aplicación de cuestionarios</p> <p>Análisis de la información obtenida de los cuestionarios</p> <p>Registrar y documentar los avances</p> <p>Derivar observaciones y recomendaciones</p> <p>Presentación de resultados</p>
<b>Recursos:</b>	<p>Los recursos a utilizar en la auditoría son:</p> <p>Factor Humano (3 personas)</p> <p>Tecnología (Equipo de cómputo)</p> <p>Materiales (Cédulas y cuestionarios, copias, bolígrafos, CD Room)</p> <p>Tiempo (4 semanas)</p>
<b>Resultados:</b>	<p>Elaborar recomendaciones y observaciones de orden administrativo para aplicarlas en todas las áreas necesarias.</p> <p>Emitir opinión sobre posibles irregularidades en la gestión de la empresa.</p>
<b>Asignación de la responsabilidad:</b>	La responsabilidad es de el líder del proyecto.
<b>Capacitación:</b>	Instrumentarla a través de sesiones en las que participe la totalidad del equipo auditor, coordinadas por el líder del proyecto, y en las que se revise la estrategia, mecanismos de trabajo y el proyecto de auditoría.
<b>Actitud:</b>	La labor de investigación se realizará de la manera más objetiva y sin prejuicios del equipo auditor.

## ANEXO 8 ESTRUCTURA DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA AUDITORÍA

### PROGRAMA DE TRABAJO DEL EQUIPO AUDITOR

INICIO

FINAL

**ÁREA:**

Administración

**IDENTIFICACIÓN:**

Auditoría administrativa aplicada al sector privado en la Farmacia xxxx SA de CV.

**RESPONSABLES:**

Equipo auditor  
Líder del proyecto  
Coordinador General  
Asistente de proyecto  
Analista de Proyecto

### ACTIVIDADES, FASES Y CALENDARIZACIÓN

NO.	Actividad	Responsable	Duración		
			Días	Mes	Semana
1	Solicitud de Información y presentación de documentos	Líder y coordinador general de proyecto	1		1
2	Recepción de la información	Asistente de proyecto	2		1
3	Revisión de la información	Analistas de proyecto	1		1
4	Realizar diagnóstico preliminar	Equipo auditor	2		1
5	Elaboración de cuestionarios	Equipo auditor	3		2
6	Revisión técnica de cuestionarios	Líder y coordinador general de proyecto	4		2 y 3
7	Aplicación de cuestionarios	Equipo auditor	2		3
8	Análisis de la información obtenida de los cuestionarios	Analistas y asistente de proyecto	1		3
9	Derivar observaciones y recomendaciones	Equipo auditor	3		4
10	Integración de datos	Equipo auditor	2		4

Observaciones: Se le sugiere al equipo auditor que al final de cada entrevista o cuestionario que aplique agregue comentarios de su estancia en la instalación (trato, ambiente, etc.)

**REPRESENTACION GRAFICA DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

N°	Actividad	Tiempo Estimado		MES												MES											
				2	2	3	3	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16	19	20	21	22	23			
				8	9	0	1																				
1	Solicitud de Información y presentación de documentos	1 Día	E	■																							
			R																								
2	Recepción de la información	2 Días	E	■	■																						
			R																								
3	Revisión de la información	1 Día	E			■																					
			R																								
4	Realizar diagnóstico preliminar	2 Días	E				■	■																			
			R																								
5	Elaboración de cuestionarios	3 Días	E					■	■	■																	
			R																								
6	Revisión técnica de cuestionarios	4 Días	E							■	■	■	■														
			R																								
7	Aplicación de cuestionarios	2 Días	E											■	■												
			R																								
8	Análisis de la información obtenida de los cuestionarios	1 Día	E													■											
			R																								
9	Derivar observaciones y Recomendaciones	3 Días	E														■	■	■								
			R																								
10	Integración de datos	2 Días	E																	■	■						

## **CARTA COMPROMISO**

**Señor:**

**Gerente General**

Farmacia xxx S.A. de C.V.

Ustedes nos han solicitado que realicemos la auditoría externa administrativa para el año que termina al 31 de diciembre del 2010.

Por este medio, tenemos el agrado de confirmar nuestra aceptación y nuestro entendimiento de este compromiso. Nuestra auditoría, será realizada con el objetivo que expresemos una opinión sobre la gestión de la empresa.

Efectuaremos nuestra auditoria de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Dichas Normas requieren que planeemos y desempeñemos la auditoria para obtener una percepción de si la gestión que se está realizando en la organización es adecuada y sirve como instrumento para lograr una ventaja competitiva. Una auditoria administrativa incluye la planeación que es donde se establecen los lineamientos de cómo se realizara la auditoría, el examen sobre una base de pruebas, de la evidencia que soporta como se está administrando la empresa.

En virtud de la naturaleza comprobatoria y de otras limitaciones inherentes de una auditoria administrativa, junto con las limitaciones inherentes de cómo se implementen algunas políticas y el desempeño de la gestión por parte de la administración, hay un riesgo inevitable de que algunas representaciones, erróneas importantes puedan permanecer sin ser descubiertas.

Además de nuestro informe general sobre cómo se encuentra la empresa en cuanto a la gestión administrativa, esperamos proporcionarle un informe de aspectos relevantes como anexo al informe general, referente a cualquier debilidad sustancial en la gestión que vengan a nuestra atención.

Les recordamos que la responsabilidad por el desempeño de la gestión corresponde a la administración de la organización. Como parte del proceso de nuestra auditoria, pediremos a la administración confirmación escrita referente a las representaciones hechas a nosotros en conexión con la auditoria.

Esperamos una cooperación total con su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición toda la documentación y cualquier información que se requiera en relación con nuestra auditoria. Nuestros honorarios que se facturaran a medida que se avance el trabajo, se basan en el tiempo requerido por las personas asignadas al trabajo más los gastos directos. Las cuotas por hora individuales varían según el grado de responsabilidad involucrado y la experiencia y pericia requeridas.

Atentamente,

**Gerente de Auditoria**

22 de Septiembre de 2010

## ANEXO 9

### MODELO DE CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES DE AUDITORÍA

Contrato de prestación de servicios celebrado el \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_, entre \_\_\_\_ a quien en lo sucesivo se denominará "contratante", representada por \_\_\_\_ en su carácter de \_\_\_\_, y por otra parte, \_\_\_\_, a quien en lo sucesivo se denominará "contratista", de conformidad con las siguientes cláusulas:

#### 1. DEL CONTRATANTE

1.1. El contratante declara que es una empresa legalmente constituida mediante escritura pública número \_\_\_\_ registrada ante la Notaria \_\_\_\_ de la Ciudad \_\_\_\_, con N.I.T. No. \_\_\_\_.

1.2. Que el Representante Legal, \_\_\_\_, tiene facultades legales suficientes para representar al contratante para efectos de este contrato.

1.3. El contratante declara, que requiere transitoriamente de los servicios profesionales de personas con conocimientos técnicos, capacidades y habilidades para llevar a cabo una auditoría administrativa; efectuando actividades tales como análisis administrativo, diagnóstico de la estructura organizacional y evaluación financiera.

1.4. El contratante, para efectos del presente contrato, señala como su domicilio el ubicado en: \_\_\_\_\_.

#### 2. DEL CONTRATISTA

2.1. El contratista declara que es una empresa legalmente constituida mediante escritura pública número \_\_\_\_, registrada ante la Notaria \_\_\_\_ de la Ciudad \_\_\_\_, con N.I.T: No \_\_\_\_\_.

2.2. Asimismo, el contratista declara poseer los conocimientos técnicos, capacidades y habilidades para prestar el servicio de auditoría administrativa con la calidad y esmero que requiere el contratante, al igual que la capacidad jurídica para contratar y obligarse a la ejecución de los servicios objeto de este contrato y, como consecuencia, conoce plenamente el programa y especificaciones de los servicios que se le encomiendan.

#### 3. OBJETO DEL CONTRATO

3.1. El contratista acepta y se compromete a proporcionar sus servicios al contratante, a sus representantes o a quien sus derechos represente, realizando de manera personal las actividades enunciadas en el numeral 1.3 de este contrato.

Para efecto de lo anterior, el contratante proporcionará al contratista los instrumentos necesarios para el buen desempeño de sus actividades, los cuales quedan bajo su custodia hasta la terminación de este contrato, y que se encuentran descritos en el anexo A del presente contrato.

3.2. Asimismo, el contratista acepta y se compromete a realizar las actividades que el contratante determine, las mismas que serán eventuales y transitorias, aplicando al máximo su capacidad y conocimiento para cumplirlas satisfactoriamente, así como a guardar una conducta recta y proba durante la vigencia del contrato.

El cumplimiento de este contrato será por ambas partes, el contratista se obliga a desempeñar sus actividades, en el lugar o lugares en los que se requieran sus conocimientos y capacidades, incluso en el domicilio del contratante, las cuales deberá desempeñar de acuerdo con las cláusulas pactadas en este contrato y el contratante se obliga a cubrir los honorarios correspondientes a cambio de los servicios prestados.

#### 4. DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES

4.1. El contratista adecuará sus actividades a los horarios que se le indiquen en el lugar o lugares que se requieran para el cumplimiento de este contrato; como consecuencia, tales actividades estarán en función de las necesidades que reclame satisfacer el contratante. En caso de que el

contratante requiera que el contratista se traslade de una Ciudad a otra, proporcionará los medios necesarios para cumplir con tal objeto.

#### 5. HONORARIOS

5.1. El contratante se compromete a cubrir al contratista, en los términos de este contrato, los honorarios por la cantidad total de \_\_\_\_\_ (\$ \_\_\_\_\_), los cuales se cubrirán en pagos (describir porcentajes y números de pagos a efectuar y el periodo de cancelación), con la aplicación de retención de impuestos vigentes para el periodo.

Los honorarios fijados bajo ninguna circunstancia varían durante la vigencia del contrato, y en caso de que se dé alguna causa de cancelación, únicamente se cubrirán los honorarios por el tiempo que se haya prestado el servicio.

5.2. El contratista expresa su conformidad y autoriza al contratante para que deduzca de sus honorarios los impuestos que sean a su cargo, especialmente los que se refieran a \_\_\_\_\_.

5.3. Se cargarán intereses a la tasa de \_\_\_\_\_% mensual, de todas las cuentas pendientes de pago.

#### 6. OBLIGACIONES.

El contratista se compromete a llevar a cabo las actividades especificadas en este contrato, las cuales realizará con esmero y eficacia; asimismo, se obliga a no divulgar, por ningún motivo, cualquier información sobre el asunto o asuntos que se le confíen. El incumplimiento a lo establecido en el presente contrato dará motivo a su rescisión y a la aplicación de las disposiciones legales correspondientes, siendo el contratista el único responsable por cualquier daño o perjuicio que se llegue a causar con motivo de las actividades contratadas, como consecuencia de su impericia, negligencia o irresponsabilidad, relevando de cualquier responsabilidad al contratante.

#### 7. VIGENCIA.

Las partes contratantes convienen en que la vigencia del presente contrato será del \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

#### 8. RESCISION.

8.1. El contratante tendrá la facultad de verificar si los servicios, objeto de este contrato, se están ejecutando por el contratista de acuerdo con las cláusulas pactadas en el presente contrato; en caso de incumplimiento de las actividades derivadas del mismo, por parte del contratista, dará lugar a su rescisión, que se comunicará por escrito y se hará valer por el contratante dentro de los quince días siguientes, contados a partir de que tenga conocimiento del hecho.

8.2. En caso de que se dé por concluida la vigencia del contrato o se aplique la rescisión mencionada, el contratista se obliga a devolver en buen estado todos los instrumentos de trabajo que le fueron proporcionados por el contratante para el buen desempeño de sus actividades: el incumplimiento de esta disposición dará lugar al procedimiento y las sanciones que correspondan.

#### 9. TERMINACION

9.1. Las partes convienen en que se puede dar por terminado el contrato en cualquier momento de su vigencia. La contratante del servicio tendrá la facultad de dar por terminado el presente contrato en todo momento por motivos propios, ajenos a las acciones del contratista, para cuyo efecto deberá comunicarlo por escrito al contratista con quince días de anticipación. En tal caso, el contratante deberá cancelar la totalidad del valor de los honorarios pactados.

#### 10. PRINCIPIOS LEGALES.

Las partes convienen en someterse para todo lo no expresamente previsto en este contrato, a lo dispuesto en el código \_\_\_\_\_, capítulos \_\_\_\_\_, y demás disposiciones relativas a \_\_\_\_\_.

#### 11. EXCLUSIÓN.

El contratista tiene pleno conocimiento de que no le es aplicable el Régimen Laboral Salvadoreño, por lo tanto, se encuentra excluido de las disposiciones contempladas por este marco legal, toda

vez que se trata de un contrato de prestación de servicios por honorarios, de carácter civil, que con la firma de las partes que lo celebran queda debidamente perfeccionado, no pudiendo ser en consecuencia, considerado como trabajador de la contratante.

## 12. JURISDICCIÓN

Para la interpretación y cumplimiento de este contrato civil, así como para todo aquello que no se encuentre expresamente estipulado en él mismo, las partes convienen en someterse a la jurisdicción de los tribunales civiles de la Ciudad de \_\_\_\_\_, por lo que tanto el contratante como el contratista renuncian a la jurisdicción que por razón de su domicilio presente o futuro pudiera corresponderles.

Leído por ambas partes, y enterados del valor, alcance y contenido legal de sus cláusulas, lo firman de conformidad, en la Ciudad de \_\_\_\_\_, el día \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

## FIRMAS

DIRECTOR

AUDITOR

TESTIGO

TESTIGO

ANEXO 10



Universidad de El Salvador  
Facultad Multidisciplinaria Oriental  
Departamento de Ciencias Económicas  
Sección Contaduría Pública

**Tema de Investigación:**

**“Propuesta de una Guía para el desarrollo de la Auditoría Externa Administrativa como instrumento para mejorar la gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos en la Ciudad de San Miguel”**

**Dirigido a:**

**Objetivo:** La presente encuesta tiene por finalidad llevar a cabo un estudio sobre la Auditoría externa administrativa como instrumento para mejorar la gestión administrativa en las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos.

Indicaciones: Marque con una **x** la respuesta que considere más conveniente.

1. ¿Cuál es la forma de organización de la empresa? los Gerentes, Administradores y Propietarios de las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos de la Ciudad de San Miguel.  
Sociedad \_\_\_\_\_ Persona natural \_\_\_\_\_
2. ¿Quiénes conforman la estructura de propiedad de la empresa?  
Una sola persona (fundador) \_\_\_\_\_  
Socios familiares \_\_\_\_\_  
Socios Independientes \_\_\_\_\_  
Una combinación de socios familiares e independientes \_\_\_\_\_
3. ¿Hace cuantos años inicio operaciones la empresa?  
1 a 5 años \_\_\_\_\_ 6 a 10 años \_\_\_\_\_  
11 a 20 años \_\_\_\_\_ Más de 20 años \_\_\_\_\_
4. ¿Cuál es el número de empleados con el que cuenta la empresa?  
De 1 a 10 \_\_\_\_\_ De 11 a 25 \_\_\_\_\_  
De 26 a 50 \_\_\_\_\_ Más de 50 \_\_\_\_\_
5. ¿Cuál es el número de establecimientos que posee la empresa?  
De 1 a 10 \_\_\_\_\_ De 11 a 25 \_\_\_\_\_  
Más de 25 \_\_\_\_\_
6. ¿Cuál es la cobertura geográfica que tiene la empresa?  
San miguel \_\_\_\_\_ Usulután \_\_\_\_\_  
La Unión \_\_\_\_\_ Morazán \_\_\_\_\_  
Toda la zona oriental \_\_\_\_\_ Zona central \_\_\_\_\_  
Zona occidental \_\_\_\_\_ Todo el país \_\_\_\_\_
7. ¿Qué tipo de estructura organizativa posee la empresa?  
Lineal \_\_\_\_\_ Matricial \_\_\_\_\_

Departamentalización \_\_\_\_\_ Funcional \_\_\_\_\_

8. ¿Cuenta la empresa con las siguientes gerencias o jefaturas?  
Administración \_\_\_\_\_ Ventas \_\_\_\_\_  
Financiera \_\_\_\_\_ Recursos humanos \_\_\_\_\_  
Auditoría Interna \_\_\_\_\_ Todas las anteriores \_\_\_\_\_  
Ninguna \_\_\_\_\_
9. ¿Cuál de las siguientes líneas de productos ofrece la empresa?  
Medicamentos \_\_\_\_\_ Cosméticos \_\_\_\_\_  
Accesorios médicos \_\_\_\_\_ Librería \_\_\_\_\_  
Tienda de conveniencia \_\_\_\_\_ Todas las anteriores \_\_\_\_\_
10. ¿De qué manera comercializa los productos la empresa?  
Detalle \_\_\_\_\_ Mayoreo \_\_\_\_\_  
Ambos \_\_\_\_\_
11. ¿Conoce la cuota de participación que tiene la empresa en el mercado, y que porcentaje posee?  
De 0 a 20% \_\_\_\_\_ 20% a 50% \_\_\_\_\_  
50% a 80% \_\_\_\_\_ 80% a 100% \_\_\_\_\_  
No conoce la participación \_\_\_\_\_
12. ¿Está formalmente estructurado y debidamente informado el proceso de tomas de decisiones?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
13. ¿Quiénes toman estas decisiones?  
Propietarios \_\_\_\_\_ Gerentes \_\_\_\_\_  
Junta Directiva \_\_\_\_\_ Una combinación \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_
14. ¿Se encuentra formalmente definida la misión y visión de la empresa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
15. ¿Están claramente definidos los objetivos que persigue la empresa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
16. ¿Qué indicadores utiliza la empresa para medir el logro de los objetivos?  
Cuantitativos \_\_\_\_\_  
Cualitativos \_\_\_\_\_  
Ambos \_\_\_\_\_  
No se mide el logro de los objetivos \_\_\_\_\_
17. ¿Bajo qué estándares se preparan y elaboran los estados financieros?  
NIIF \_\_\_\_\_ NIIF PYMES \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_
18. ¿Cuenta la entidad con una estructura organizativa que manifieste claramente las relaciones jerárquico – funcionales de la organización?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
19. ¿La organización ha experimentado algún cambio administrativo en los últimos dos años?  
Fusión \_\_\_\_\_ Reingeniería \_\_\_\_\_  
Ningún cambio \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

20. ¿En que se encuentra más enfocada la gestión administrativa que se realiza en la empresa?
- |                      |       |           |       |
|----------------------|-------|-----------|-------|
| Planear              | _____ | Dirigir   | _____ |
| Organizar            | _____ | Controlar | _____ |
| Todas las anteriores | _____ |           |       |
21. ¿Cuál de los siguientes procesos administrativos se encuentran claramente definidos dentro de la organización?
- |                      |       |              |       |
|----------------------|-------|--------------|-------|
| Planeación           | _____ | Organización | _____ |
| Ejecución            | _____ | Control      | _____ |
| Todos los anteriores | _____ |              |       |
22. ¿En qué medida considera necesaria la auditoría externa en la organización?
- |      |       |                           |       |
|------|-------|---------------------------|-------|
| Baja | _____ | Media                     | _____ |
| Alta | _____ | Ninguna de las anteriores | _____ |
23. ¿Existen procedimientos de control formalmente establecidos para las siguientes áreas?
- |                             |       |
|-----------------------------|-------|
| Atención al cliente         | _____ |
| Ventas y cuentas por cobrar | _____ |
| Compras y cuentas por pagar | _____ |
| Inventarios                 | _____ |
| Recursos Humanos            | _____ |
| Todas las anteriores        | _____ |
24. ¿Cómo entiende la empresa el control interno?
- Es el proceso diseñado para proveer una seguridad razonable en relación con las finanzas de la empresa. \_\_\_\_\_
  - Es un proceso diseñado para salvaguardar los activos de la organización. \_\_\_\_\_
  - Es el proceso diseñado y efectuado por los encargados de la dirección, administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad, respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y la reglamentación aplicables. \_\_\_\_\_
25. ¿Quiénes son los responsables del establecimiento y mantenimiento del control interno?
- |                        |       |                 |       |
|------------------------|-------|-----------------|-------|
| Propietarios           | _____ | Administradores | _____ |
| Contadores             | _____ | Audidores       | _____ |
| Toda la administración | _____ |                 |       |
26. ¿De qué forma se da a conocer los procedimientos de control a la organización?
- |                     |       |
|---------------------|-------|
| Manuales            | _____ |
| Reuniones           | _____ |
| Recurso Tecnológico | _____ |
| Otros               | _____ |
| No se dan a conocer | _____ |
27. ¿Cuáles de los siguientes manuales administrativos posee la empresa?
- |                      |       |                |       |
|----------------------|-------|----------------|-------|
| Historia             | _____ | Organización   | _____ |
| Políticas            | _____ | Procedimientos | _____ |
| Todos los anteriores | _____ | Ninguno        | _____ |
28. ¿En qué periodos se realizan las revisiones de los procedimientos de control interno en la empresa?

Mensual	_____	Trimestral	_____
Semestral	_____	Anual	_____
Ninguna	_____		

29. ¿En cuales de las siguientes áreas de gestión existen programas de capacitación?

Informática	_____	Mercadeo	_____
Atención al cliente	_____	Administración	_____
Todas las anteriores	_____	Ninguna	_____

30. ¿Cuáles de los siguientes procesos se encuentran automatizados?

Ventas	_____	Inventarios	_____
Activo Fijo	_____	Cuentas por cobrar	_____
Cuentas por pagar	_____	Pago de Nominas	_____
Todas las anteriores	_____	Ninguno	_____

31. ¿Cuál de los siguientes modelos de negocios ha logrado implementar la organización que le permita obtener una ventaja competitiva en el mercado farmacéutico?

Franquicias	_____
Joint Ventures	_____
Representación exclusiva de marcas o productos	_____
Ninguno	_____

32. ¿Qué tipos de análisis administrativos se realizan dentro de la organización?

FODA	_____
Análisis PEST	_____
Otros	_____
Ninguno	_____

33. ¿De qué forma se lleva a cabo la generación de información contable, financiera y de gestión?

Automatizada	_____	Manual	_____
--------------	-------	--------	-------

34. ¿Con que frecuencia el departamento de contabilidad prepara y presenta la información financiera a la gerencia?

Mensual	_____	Trimestral	_____
Semestral	_____	Anual	_____

35. ¿Qué recursos dentro de la empresa se necesita mejorar para alcanzar las metas establecidas?

Humano	_____	Material	_____
Tecnológico	_____	Todas las anteriores	_____
Otros	_____	Ninguno	_____

36. ¿Los procedimientos administrativos que realiza la empresa incide en el logro de los resultados esperados?

Siempre	_____	A veces	_____
Nunca	_____		

37. ¿Posee auditoría interna la empresa?

Si	_____	No	_____
----	-------	----	-------

38. ¿Qué tipos de auditoría se realizan en la empresa?

Financiera	_____	Fiscal	_____
Administrativa	_____	Control Interno	_____
Todas las Anteriores	_____	Ninguna	_____

39. ¿Se ha realizado alguna vez la auditoría externa administrativa en la empresa?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

40. ¿Qué entiende por auditoría administrativa?

- Es el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos \_\_\_\_\_
- Es una revisión y evaluación parcial o total de las operaciones y procedimientos adoptados en una empresa, con la finalidad principal de auxiliar a la dirección a eliminar las deficiencias por medio de la recomendación de medidas correctivas. \_\_\_\_\_
- Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable \_\_\_\_\_

41. ¿En qué áreas recibe la organización soporte de algún consultor externo?

Administrativa	_____	Contable	_____
Financiera	_____	Mercadológica	_____
Todas las anteriores	_____	Ninguna	_____

42. ¿Considera necesaria una guía para desarrollar la auditoría externa administrativa para mejorar la gestión en la empresa?

Innecesaria	_____	Necesaria	_____
Muy necesaria	_____		