

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



“AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y OPERATIVOS DEL SECTOR DEDICADO A LA PUBLICIDAD, EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”

Trabajo de investigación presentado por:

Marina Elisex Mejía López	ML03022
Alba Rocío Villarán Orellana	VO04016
Irma Blanca Azucena Gómez	GG04076

Para optar al grado de:
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Abril 2013

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Ingeniero Mario Roberto Nieto Lobo
Secretaria General	:	Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador de Seminario	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesor Especialista	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesor Metodológico	:	Licenciado Daniel Nehemías Reyes López
Jurado Examinador	:	Licenciado Daniel Nehemías Reyes López Licenciado Yovani Eliseo Sánchez Palacios

Abril 2013

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por haberme permitido alcanzar un objetivo, gracias a mi familia y a todos los que me han brindado su apoyo incondicional a lo largo de la trayectoria. Gracias a los docentes, asesores y especialistas que nos han brindado apoyo y guía para la realización de este documento y finalmente agradezco a mis compañeras del trabajo por la dedicación.

Mejía López, Marina Elisex

Doy gracias a Dios todopoderoso que me ha permitido culminar una etapa importante en mi vida, a mis padres, hermanos y mi esposo que me han brindado todo su tiempo, apoyo, motivación, comprensión y amor a lo largo de mi carrera, ellos han sido sin duda alguna los que me han dado la fortaleza, el deseo y la voluntad para seguir adelante hasta obtener este logro. Gracias a mis compañeras del trabajo de graduación por su dedicación y esfuerzo, a los docentes que nos han guiado hasta lograr finalizar nuestro proceso de aprendizaje.

Villarán Orellana Alba Rocío

Gracias a Dios, todo se lo debo a él, en cada dificultad en mi vida se ha hecho presente, por darme la oportunidad de lograr una meta importante, gracias a toda mi familia por su apoyo incondicional, a cada persona que directa e indirectamente han sido apoyo para llegar a hacer realidad concluir esta carrera, a mi esposo y a mis dos hijos por tenerme paciencia y por comprender por el tiempo que les he restado, a mis compañeras de tesis por su paciencia dedicación y esfuerzo, a cada docente y asesor que ha intervenido en mi proceso de aprendizaje.

Gómez, Irma Blanca Azucena

ÍNDICE

Contenido	Página No.
Resumen ejecutivo	i
Introducción	iii
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO LEGAL Y TÉCNICO	1
1.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA	1
1.1.1. De la auditoría	1
1.1.2. De la auditoría de gestión	1
1.1.3. De la publicidad	2
1.2. CONCEPTOS	2
1.3. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA	3
1.3.1. Tipos de auditoría	3
1.3.2. Diferencias entre auditoría interna y externa	4
1.3.3. Auditoría de gestión como herramienta para la evaluación de procesos administrativos, financieros y operativos en el sector publicidad	4
1.3.4. Motivaciones para realizar una auditoría de gestión	5
1.3.5. Importancia de la auditoría de gestión	6
1.3.6. Justificación de la auditoría de gestión	6
1.3.7. Ventajas al efectuar una auditoría de gestión	7
1.3.8. Objetivos de la auditoría de gestión	7
1.3.9. Problemas detectables en una auditoría de gestión	8
1.3.10. Indicadores de gestión	9
1.4. MARCO LEGAL	10
1.5. MARCO TÉCNICO	13
1.6. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	13
CAPÍTULO II CASO PRÁCTICO	16
2.1. ASPECTOS GENERALES	17
2.1.1. Objetivos	17
2.1.2. Alcance	17
2.1.3. Importancia	17
2.1.4. Justificación	17
2.2. ANÁLISIS FODA	18
2.3. DESARROLLO DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	20
2.3.1. Etapa I Análisis de conocimiento general.	21
2.3.2. Etapa II Planeación	31

2.3.2.1.	Esquema de memorando de planeación	32
2.3.3.	Etapa III Ejecución de la auditoría de gestión	44
2.3.3.1.	Papeles de trabajo	44
2.3.3.2.	Tipos de archivos	46
2.3.4.	Etapa IV Comunicación de resultados y seguimiento	49
2.3.4.1.	Informes de auditoría	50
2.3.4.2.	Seguimiento a los informes de auditoría	52
2.4.	PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS DE PUBLICIDAD	53
2.5.	PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	59
2.5.1.	Conclusiones	59
2.5.2.	Recomendaciones	59
	Bibliografía	60
	Anexos	61
	Anexo I: Metodología de la investigación	
	Anexo II: Instrumento de investigación	
	Anexo III: Análisis e interpretación de datos	

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo da origen a la investigación sobre auditoría de gestión teniendo en cuenta que está es una técnica poco explorada de asesoramiento que ayuda al análisis, diagnóstico y establecer recomendaciones a las entidades con el fin de conseguir con éxito una estrategia, permite tomar medidas correctivas en caso de que se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados obtenidos.

Debido a los nuevos retos para empresas en general, donde las que se dedican a la publicidad no son la excepción, y a los grandes cambios tecnológicos, el clima competitivo se ha multiplicado notablemente, evolucionando las formas y estilos de vida; lo cual plantea un verdadero reto, tanto productivos como de servicios por la necesidad de lograr mantener los niveles de competitividad, lo que además obliga a la identificación de estos nuevos comportamientos y hábitos de consumo, las nuevas tendencias de los mercados locales e internacionales. Una de las herramientas útiles para ello, es la auditoría de gestión para evaluar la eficiencia y eficacia en los procedimientos de cada unidad operativa.

El objetivo principal está enfocado al análisis detallado y profundo de cómo este tipo permite al sector dedicado a la publicidad evaluar sus procesos de forma efectiva de manera que contribuya a una adecuada toma de decisiones. Permitiendo con ello definir las oportunidades de mejora y dar las recomendaciones para que los resultados financieros puedan medirse en función de la gerencia administrativa y permita verificar el cumplimiento de normativas así como los estatutos legales vigentes.

El éxito o fracaso depende en gran parte de las decisiones que se tomen en un determinado momento ya sea para resolver un problema o aprovechar una oportunidad, razón por la cual se plantea esta auditoría como una herramienta para evaluar áreas vitales, de manera que permita establecer el grado de eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos previstos y así verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las diferentes operaciones.

Los resultados obtenidos a través de encuestas realizadas al sector publicidad que están ubicadas en el área metropolitana de San Salvador, contribuyeron a profundizar en la problemática existente para crear parámetros al momento de diagnosticar el tema de estudio.

En el presente trabajo se determinó que el conocimiento sobre este tipo de auditoría es limitada debido a la falta de capacitaciones y material bibliográfico para los profesionales de la contaduría pública, lo cual implica la poca experiencia obtenida, así también, se está brindando la prioridad a las auditorías exigidas por la legislación salvadoreña dejando de lado una herramienta muy importante como lo es la auditoría de gestión, resulta de vital importancia darle énfasis al tema con el fin de lograr hacer eficientes los procesos agregando valor y logrando los objetivos propuestos por la administración.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, El Salvador ha sido testigo de la importancia que la publicidad tiene debido a que es un método económico utilizado por las empresas para promover demanda, comerciantes, fabricantes y empresarios son lo que han impulsado esa actividad hasta llegar a vincularla definitivamente como una estrategia comercial.

Por esa razón en el transcurso de la investigación realizada, se determinó la necesidad de crear una guía básica para el desarrollo de auditoría de gestión que se presenta como una herramienta útil en la evaluación de procesos administrativos, financieros y operativos.

El capítulo uno incorpora elementos, teóricos, técnicos y legales que sustentan y explican los diferentes aspectos que conforman el caso en estudio; presentan los principales antecedentes del tema con el propósito de orientar al lector sobre el surgimiento y desarrollo de la problemática, además incluye el diagnóstico y las conclusiones.

El segundo capítulo presenta el caso práctico, donde se expresan los objetivos y se plantea la factibilidad de establecer las deficiencias en las entidades del sector, se describen las etapas para el desarrollo de esta auditoría.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO LEGAL Y TÉCNICO.

1.1. ANTECEDENTES.

1. 1. 1. De la auditoría

Existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no contaban con relaciones económicas complejas y sistemas contables. Desde épocas medievales hasta la revolución industrial, el desarrollo estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas como compras, ventas, cobros, pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes.

El término auditoría con frecuencia se ha empleado incorrectamente debido a que se ha considerado como una evaluación cuyo único fin es detectar errores y señalar fallas, inicialmente se limitó a la verificación de registros contables dedicándose a observar si los mismos eran exactos, con el tiempo su campo de acción ha continuado extendiéndose a otras áreas tales como el sistema contable, el presupuestal a estimaciones de eficiencia en la administración y productividad en la empresa, a las relaciones costo beneficio en la evaluación del medio social y a los complejos procedimientos electrónicos de datos.

1.1.2. De la auditoría de gestión

A medida que la evolución tecnológica ha producido cambios en aspectos organizativos empresariales y viceversa, hoy se interrelaciona fuertemente con la administración además amplió su objeto de estudio y se ha motivado por las exigencias sociales en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando, lo lleva a evaluar si los planes se están cumpliendo y si la empresa está alcanzando sus metas, la auditoría de gestión va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo.

La auditoría de gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la entidad en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos para lograr un mejor desempeño y productividad. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto. Hoy en día, el inversionista, el accionista, las entidades de del gobierno, y el público en general, buscan información con el fin de juzgar la calidad administrativa.

1.1.3. De la publicidad

En diversas ocasiones la publicidad se observa desde el punto de vista de una historia de anuncios, pero en la realidad se trata de un recorrido de personas y empresas, estas son acciones emprendidas por personas que buscaban disponer de una forma de comunicación que sirviera para dar a conocer lo que ofrecían a su comunidad y a la vez persuadir sobre ello, el contexto en el que se desarrolla el mercado, si se traduce en cifras y dinero, dicha actividad está especialmente unida al consumo y como resultado de la evolución económica, comercial, técnica, financiera e inevitablemente ligada a lo que ocurre en el ámbito social, ideológico y cultural.

La naturaleza de la acción surge desde el momento en que alguien la tomó para influir sobre la aptitud y comportamiento de otras personas, lo único que con el pasar de los años ha evolucionado utilizando los medios al alcance; Además este método se ha usado por las compañías para promover demanda con comerciantes, fabricantes y empresarios; lo que ha permitido vincularla definitivamente como una estrategia comercial.

1.2. CONCEPTOS¹

a) Auditoría externa:

El objetivo fundamental es el de examinar y evaluar por medio de la aplicación de métodos, técnicas y herramientas las actividades y operaciones de una determinada entidad.

b) Auditoría interna:

Es una función de control al servicio de la alta dirección empresarial, el auditor interno no ejerce autoridad sobre quienes toman decisiones o desarrollan el trabajo operativo, no revela en ningún caso la

¹ Términos de Auditoría **Carrasquel Meneses, Fredy Gabriel.**

responsabilidad de otras personas en la organización. El objetivo final es contar con una evaluación sobre las actividades de toda la empresa, que permita diagnosticar la actuación administrativa, operacional y funcional de empleados y funcionarios de las áreas que se auditan.

c) Auditoría financiera:

Tiene como objeto el estudio de un sistema contable y los correspondientes estados financieros, con miras a emitir opinión independiente sobre la razonabilidad financiera mostrada en los estados financieros del ente auditado.

d) Auditoría de gestión:

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 economía en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

1.3. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA

1.3.1. Tipos de Auditoría.

Por su área de aplicación, en áreas específicas: ²

Cuadro N°. 1

Tipos de Auditoría	Auditorías por su área de aplicación.	Auditoría por área específica.
<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría interna • Auditoría externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiera. • Gestión • Integral • Gubernamental • De sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Área médica. • Desarrollo de obras y construcciones. • Fiscal • Laboral • Proyectos de inversión. • Ambiental, entre otras

² Términos de Auditoría Carrasquel Meneses, Fredy Gabriel

1.3.2. Diferencias entre auditoría interna y externa

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

Cuadro N°. 2

Auditoría interna	Auditoría externa
Existe vinculo laboral	La relación es de tipo civil
Diagnostico del auditor está destinado a la empresa	El dictamen se destina para la empresa, además para terceras personas, ajenas a la empresa (Hacienda, Centro Nacional de registro, bancos)
Esta inhabilitada para dar fe pública	Tiene facultad legal para dar fe pública

1.3.3. Auditoría de gestión como herramienta para la evaluación de procesos administrativos, financieros y operativos en el sector publicidad.

La auditoría de gestión es una técnica de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender este tipo de auditoría es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

Entre los procesos que se evalúan se tienen los siguientes:

Operativos:

Son la razón de ser de la organización, los cuales permiten el cumplimiento de los objetivos

Financieros:

Son aquellos que sirven para llevar un buen control y mantenimiento de los ingresos económicos de una empresa.

Administrativos:

Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que interrelacionan y forman un proceso integral.

1.3.4. Motivaciones para realizar una auditoría de gestión

a) Compra:

En este caso el éxito depende de la capacidad de motivar y retener los ejecutivos que cubran los puestos claves. Una auditoría de gestión a tiempo puede ser el vehículo apropiado para diseñar y anticipar la estrategia de la entidad de nueva formación.

b) Reorganizaciones.

Permite efectuar recomendaciones sobre un nuevo despliegue de las capacidades de gestión ya disponibles, en lugar de proceder a despidos e incorporaciones de última hora.

c) Reestructuraciones

Este caso se presenta en las empresas que tienen la necesidad de reducir rápidamente su estructura de costos y mejorar fundamentalmente su organización. El conductor de la reestructuración debe decidir muchas veces quién se queda y quién se va, y no dispone de tiempo, ni de dinero para utilizar a un equipo especial, es necesario que los acreedores encarguen una auditoría de gestión para que identifiquen a los ejecutivos competentes que pueden orientar provechosamente este cambio, que se sienten desmotivados, o tienen unas capacidades que no coinciden con las actuales necesidades de la empresa para su puesto, resultan más irrecuperables que peligrosos o los ejecutivos inadecuados que podrían mejorar si se les entrenase.

d) Emisiones u ofertas públicas.

Su éxito depende a menudo de la habilidad de la compañía para convencer a los accionistas sobre su gran potencial de crecimiento, siendo un factor importante de venta el talento de sus gestores.

e) Fluctuaciones del mercado.

La dirección de la compañía no siempre está en condiciones de adaptarse con rapidez a esas fluctuaciones, de ahí que una auditoría de gestión puede ayudar a decidir entre, cambiar la dirección buscando nuevos ejecutivos o modificar la organización para reforzar un área específica que pueda encontrarse en dificultades.

f) Problemas de recursos humanos

Todas las circunstancias anteriores crean problemas en los recursos humanos. El consultor que realice la auditoría de gestión posee la metodología precisa para estos problemas que subyacen en la empresa, identificando el talento potencial en el seno de la misma.

g) Previsiones.

La auditoría de gestión también es una herramienta útil para los directores generales porque les permite tomar medidas correctoras en los casos en que se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados, tanto a nivel general de empresa como de dirección, en el caso de que los resultados obtenidos sean escasos o contrarios a los proyectados, o por una falta de perspectiva.

1.3.5. Importancia de la auditoría de gestión.

Actualmente, es necesario efectuar este tipo de auditoría, ya que es una herramienta que permitirá operar de una manera eficiente y eficaz, logrando establecer errores en el manejo de sus recursos humanos, administrativos, financieros y operativos, sobre todo la manera de mejorarlos, mediante la detección de las áreas más débiles. Se deben considerar aspectos generales para saber con mayor claridad sus actividades, su desarrollo e importancia en la economía.

1.3.6. Justificación de la auditoría de gestión.

La entidad debe conocer la importancia de efectuar una auditoría de este tipo de manera que mejore la eficiencia y eficacia permitiendo así una evaluación a los procesos. Además da recomendaciones y oportunidades de mejora, el patrón común de la cultura organizacional limita el campo de la auditoría a fiscal, estados financieros y en algunos casos interna.

Debido a que el control adecuado y la administración de los recursos propiedad de las empresas constituye el eje principal de medición de la gestión de la alta gerencia, resulta imperativo no solo medir y cuantificar a través de los estados financieros la ejecución de los objetivos y el consecuente logro de las metas consignadas en los estatutos y planes operativos, sino también el análisis de las estrategias ejecutadas por la administración en la consecución de dicho plan corporativo.

Los resultados financieros de la compañía deben medirse en función de la gestión administrativa, ya que es determinante en el desempeño de la misma.

Se considera importante crear una cultura organizacional en la cual además de los ratios financieros, resultados monetarios, convenios y otros índices de medición operativa, se evalúe la gestión administrativa con cierta periodicidad, de acuerdo a la normativa y estatutos legales vigentes, con el propósito de contribuir a una sana ejecución de procesos empresariales, la consecución de objetivos, metas, la garantía del éxito corporativo a través de una constante y dinámica evaluación de la ejecución de los planes de gobierno empresarial.

1.3.7. Algunas ventajas al efectuar auditoría de gestión.

- Facilita una ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma relativamente independiente los procesos administrativos, financieros y operativos.
- Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la entidad, proporcionado por el trabajo de verificación de los datos contables y financieros.
- Contribuye eficazmente a evitar que las actividades que se realizan se hagan de manera repetitiva
- Favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.

1.3.8. Objetivos de la auditoría de gestión.

- Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.

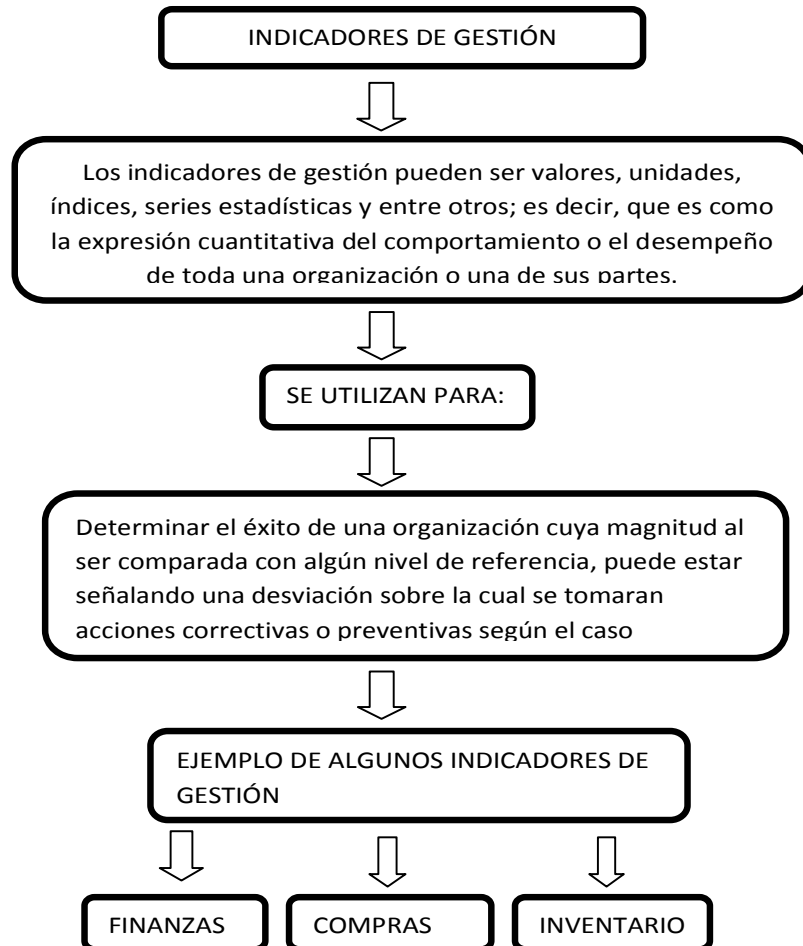
- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, además de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad, tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

1.3.9. Problemas detectables en una auditoría de gestión

- Procesos operativos obsoletos.
- Recursos ociosos o faltantes.
- Deficiente calidad en los recursos empleados.
- Tareas faltantes, tendientes a mejorar procesos.
- Falta de estándares.
- Demoras o atrasos en procesos productivos.
- Cuellos de botellas o “cajas negras” en algunos puntos de los procesos.
- Deficientes sistemas de información.
- Deficiencia en el cumplimiento de los objetivos.
- Controles defectuosos.

1.3.10. Indicadores de gestión.

Cuadro N° 3



1.4. MARCO LEGAL

El marco legal proporciona las bases sobre las cuales se construyen y determinan el alcance y naturaleza de la auditoría de gestión

Cuadro N° 4

Leyes, Decretos y Otros	Base(s) Legal(es)	Asunto
Código de Comercio	Libro Primero, Título II Capítulo 1.- Art. 40	Libro de actas generales de accionistas.
	Libro Segundo Título II Art. 435 y 455	Contabilidad
	Libro Primero Título II Capítulo VI Art. 155	Registro de accionistas
	Libro Primero Título II Capítulo IX Art. 312	Registro de disminución y aumento de capital
Código de Comercio	Libro Primero Título II, Capítulo VII Sección C Art. 224	Juntas extraordinarias de accionistas.
	Libro Segundo Título I, Capítulo I, II III, IV. Art. 411 a 422	Matrícula de empresa y establecimiento.
	Título II Capítulo I, II y III	Disposiciones generales; art. 17 al 90 comprende sujeto activo y pasivo de la obligación tributaria, contribuyentes, domicilio, hecho generador y base imponible, el pago, deberes y obligaciones tributarias, registro de contribuyentes y lugar para recibir notificaciones.

Código Tributario y su Reglamento	Sección Cuarta art. 91 al 106	Declaraciones tributarias
	Sección Quinta Art. 107 al 119.	Emisión de comprobantes de crédito fiscal y otros documentos
	Sección Séptima art. 129 al 138	Dictamen e informe fiscal
	Sección Octava art. 139 al 143	Obligación de llevar contabilidad formal, registros, inventarios y utilizar métodos de valuación
	Capítulo II, Sección Segunda art. 151 al 153	Pago a cuenta del impuesto
	Capítulo II, Sección Tercer art. 154 al 160	Retenciones de impuesto sobre la renta
Código Tributario y su Reglamento	Capítulo II, Sección Cuarta art. 161 al 164	Retenciones y percepciones de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicio
Ley de Impuesto Sobre la Renta	Capítulo I Art.1	Rentas gravadas y hecho generador
	Capítulo II art.5	Sujetos del impuesto
	Título III art. 12 al 26	Determinación de la renta obtenida
	Título IV art. 28 al 33	Determinación de la renta neta
	Título V art. 34 al 42	Cálculo del impuesto
	Art. 48 y 51	Declaración y pago del impuesto sobre la renta
	Art. 57 al 70	Retenciones de impuesto sobre la renta
Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA)	Capítulo I art. 4 , 8, 16	Hecho generador, momento de causa del impuesto
	Título III Capítulo I art.20	Sujetos del impuesto
	Título IV Capítulo, Art. 47	Base imponible del impuesto.
	Capítulo II art. 54	Tasa del impuesto
	Capítulo III Art. 55	Cálculo del débito fiscal

	Capítulo IV art. 57 al 61	Traslación del débito fiscal y cálculo del crédito fiscal
	Capítulo V art. 62 y 63	Ajustes del débito fiscal y crédito fiscal
	Capítulo VI art. 64 al 70	Cálculo del impuesto
	Capítulo II Art.94	Declaración del Impuesto; Plazo para presentación de declaraciones
Código de Trabajo	Art. 18 al 23	Elaboración y Remisión de contratos laborales al Ministerio de Trabajo
	Art. 119 al 203	Salarios, jornadas de trabajo, descansos semanales, vacaciones, asuetos y aguinaldos.
	Art. 302	Reglamento interno de trabajo
	Art. 307 al 313	Previsión y seguridad social
Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	Capítulo IV Art. 25. Inciso a) y el art. 29.	Recursos y financiamiento
	Capítulo II art. 3	Remuneración afecta al seguro (reglamento para la aplicación del régimen del seguro social)
	Art. 1 y 2	Inclusión de la totalidad de empleados en planilla de ISSS
	Art. 3	Remuneraciones pagadas y cotizaciones
	Art. 7 y 8	Inscripción patronal
	Art. 47	Retenciones laborales por cotizaciones
	Art. 47 y 48	Presentación y pago de planillas de ISSS
Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones	Art. 7 y 184	Inscripción de la totalidad de los empleados en una administradora de fondos de pensión
	Art. 14	Exactitud de sueldos devengados con los reportados
	Art. 16 y 22	Cálculo de cotizaciones previsionales
	Art. 19	Presentación y pago de planillas de AFP

Ley de Arbitrios Municipales	Art. 7	Presentación y pago de declaración anual de impuesto municipal
	Art. 26 y 27	Presentación de listado de empleados remitidos a la Alcaldía Municipal

1.5. MARCO TÉCNICO

Son las instrucciones y guía de aspectos técnicos que rigen la ejecución de auditorías.

Cuadro N° 5

Clasificación	Base técnica	Asunto
Normas Internacionales de Auditoría	NIA 220 Control de calidad para firmas que desempeñan auditorías y revisiones de estados financieros y otros trabajos para atestiguar y otros servicios relacionados	La naturaleza y extensión de las políticas y procedimientos desarrollados para una firma en particular, la aplicación dependerá del tamaño y características de la operación de la firma.
	NIA 230 Documentación de la auditoría	Se busca evidencia sobre las bases que el auditor utilizó para emitir una conclusión y si se planeo y realizó de acuerdo a requisitos aplicables.
	NIA 265 Comunicación de deficiencias en el control interno a los encargados del gobierno corporativo	El objetivo del auditor es comunicar de forma apropiada a los encargados del gobierno corporativo y la administración las deficiencias en el control interno que se hayan identificado durante la auditoría
	NIA 315 entendimiento de la entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa	El conocimiento de la entidad, ayuda en la identificación de eventos, transacciones, y prácticas que pueden tener un efecto importante en la investigación.

Normas Internacionales de Auditoría	NIA 320 importancia relativa de la auditoría	El auditor establece un nivel aceptable de importancia relativa a modo de detectar en forma cuantitativa las representaciones erróneas de importancia relativa.
	NIA 500 evidencia de auditoría	Toda la información que usa el auditor para llegar a las conclusiones en las que se basa la opinión de auditoría.
	NIA 520 procedimientos analíticos	El auditor debe aplicar procedimientos analíticos como procedimientos de evaluación de riesgos para obtener un entendimiento de la entidad y de su entorno.
	NIA 570 negocio en marcha	Bajo el supuesto de negocio en marcha, se considera que una entidad continúa el negocio por el futuro predecible.
	NIA 610 consideración del trabajo de auditoría interna	Si el auditor externo utiliza el trabajo específico de los auditores internos, deberá incluir en la documentación de auditoría las conclusiones alcanzadas sobre la evaluación
Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna	Normas sobre atributos y desempeño.	Las normas sobre atributos y desempeño tratan sobre como los auditores deben efectuar su trabajo, tomando como principios fundamentales la independencia, objetividad, interpretación y aptitud de manera que el trabajo se realice de forma ordenada y de acuerdo a los requerimientos técnicos establecidos.
Código de Ética Profesional para Contadores Públicos.	Art. Del 1.0.1 al 1.2.1	Normas generales atribuibles al contador público.
	Art. Del 2.0.1 al 2.2.2	Contador público como profesional independiente

1.6. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.

La información contenida en el cuestionario de investigación se dividió en áreas que abarcan el conocimiento básico sobre la auditoría de gestión que deben poseer los profesionales, aspectos relativos a la base técnica y legal aplicable, la participación competitiva en capacitaciones sobre auditoría de gestión, y la opinión sobre la necesidad de información bibliográfica en el sector publicidad sobre el tema en estudio. Lo anterior se efectuó con el objetivo de determinar el grado de conocimiento de parte de los expertos de contaduría pública en la ejecución de trabajos de auditoría de gestión.

De los resultados obtenidos, un 20% corresponde a egresados y un 31% graduados de licenciatura en contaduría pública, esto quiere decir que un porcentaje significativo encargado de la administración de las empresas de publicidad entrevistadas son personas que conocen sobre auditoría de gestión. Además se determinó que las auditorías con mayor demanda en el sector publicidad son la externa con un 84%, seguida por la auditoría fiscal e interna con 67% y 63% respectivamente, este resultado permite observar que las empresas del sector publicidad encuestadas están haciendo uso de las auditorías exigidas por la legislación salvadoreña y no se está utilizando la auditoría de gestión, un 47% afirmó conocer de manera teórica sobre este tipo de auditoría y un 41% conoce sobre la normativa técnica y legal aplicable; contrario a este resultado un 59% no especifica cuáles son las normativas que aplican, de lo anterior se puede decir que únicamente se ha quedado en teoría pero no se ha llevado al campo de la práctica

Por otra parte el 57% afirma que existen procesos de planeación en función de la verificación de objetivos y metas, considerando que las empresas de publicidad cuentan con planes estratégicos para las áreas funcionales obteniendo 59% finanzas, 49% administración, es decir que se están realizando planes estratégicos con el fin de cumplir con los objetivos pero no se da seguimiento a verificar el cumplimiento de los mismos.

El 71% dice no contar con capacitaciones dirigidas al personal involucrado en la auditoría de gestión, de acuerdo a este resultado un 65% no cuenta con el desarrollo de capacitaciones que aborden este tema, y un 73% no posee conocimiento sobre planes de capacitación enfocadas a este tipo de auditoría, de lo anterior se puede decir que las empresas no están demandando este tipo de auditoría debido a que se limitan realizar auditorías exigidas por la legislación salvadoreña.

El sector considera como áreas susceptibles para la ejecución de auditorías de gestión las finanzas 41%, administración con el 39% y operativa con un 37%, de acuerdo a estos resultados las empresas señalan que se encuentran con dificultades por procesos financieros y operativos con un 14% y un 10% el exceso de trabajos operativos. Esto conlleva que se efectúen procedimientos para la detección de problemas y puntos débiles como el incremento de controles, la segregación de funciones y la mejora del control interno obteniendo estos tres aspectos un 45%, se puede señalar que sí se reconoce la deficiencia en los procesos para determinadas partes, la administración está aumentando los controles con el fin de disminuir estas debilidades.

De acuerdo a los profesionales, la auditoría interna es una herramienta para la evaluación de los procesos administrativos, financieros y operativos. Ellos afirman con un 75% que no existe suficiente material bibliográfico que permita por medio de la auditoría de gestión la evaluación de las actividades de las empresas del sector publicidad, existe poco material que pueda aportar información para ampliar los conocimientos sobre auditoría de gestión, es un reto para el gremio de contadores públicos para documentar mas esta herramienta y dar a conocer cuáles son sus beneficios para la aplicación de la misma.

CAPITULO II: CASO PRÁCTICO PROPUESTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN ENFOCADO AL SECTOR DEDICADO A LA PUBLICIDAD, EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

El mundo actual plantea nuevos retos para las empresas en general, y aquellas que se dedican a la publicidad no son la excepción, debido a los grandes cambios tecnológicos, el clima competitivo se ha multiplicado notablemente, evolucionando las formas y estilos de vida; lo cual plantea un verdadero reto, tanto productivos como de servicios por la necesidad de lograr y mantener los niveles de competitividad, lo que a su vez obliga a la identificación de estos nuevos comportamientos y hábitos de consumo, las nuevas tendencias de los mercados locales e internacionales. Una de las herramientas útiles para ello, es la auditoría de gestión, para evaluar la eficiencia y eficacia en los procedimientos de cada unidad operativa.

2.1.- ASPECTOS GENERALES.

2.1.1. Objetivos

General

Proponer un modelo de auditoría de gestión, que sirva de guía para empresas dedicadas a la publicidad del área metropolitana de San Salvador.

Específicos.

Dar a conocer a las empresas dedicadas a la publicidad del área metropolitana de San Salvador, un instrumento de apoyo para el fortalecimiento de los procesos administrativos, operativos y financieros.

Determinar a través de técnicas y procedimientos la efectividad de los procesos productivos en cada unidad de estudio.

2.1.2. Alcance

La herramienta incluye las técnicas y procedimientos necesarios para evaluar el desarrollo administrativo, financiero y operativo de las empresas que se dedican a la publicidad ubicadas en el área metropolitana de San Salvador que les permitirá ser más eficientes en la realización de sus actividades.

2.1.3. Importancia

Actualmente las empresas que se dedican a la publicidad carecen de condiciones y herramientas de control apropiadas que garanticen la confiabilidad del desarrollo de sus operaciones, porque una auditoría de gestión para evaluar los procedimientos administrativos, financieros y operativos les permitirá detectar las áreas más débiles.

2.1.4. Justificación

Se observó que la gran mayoría de las empresas estudiadas a través de la realización de encuestas, carecen de una adecuada implementación de auditoría de gestión, con los datos recabados se percibe poca o nula aplicación de dicha herramienta de control corporativo.

El patrón común de la cultura organizacional limita el campo de la auditoría externa; en algún caso la interna y fiscal, por lo que se excluye a la auditoría de gestión.

Debido a que el control adecuado y la administración de los recursos propiedad de las empresas constituye el eje principal para medir la gestión de la alta gerencia, resulta imperativo no solo medir y cuantificar a través de los estados financieros la ejecución de los objetivos y el consecuente logro de las metas consignadas en los estatutos y planes operativos, sino también el análisis de las estrategias ejecutadas por la administración en la consecución de dicho plan corporativo.

Por lo que los resultados financieros de la compañía deben medirse en función de la gestión administrativa, ya que es determinante en el desempeño de la misma.

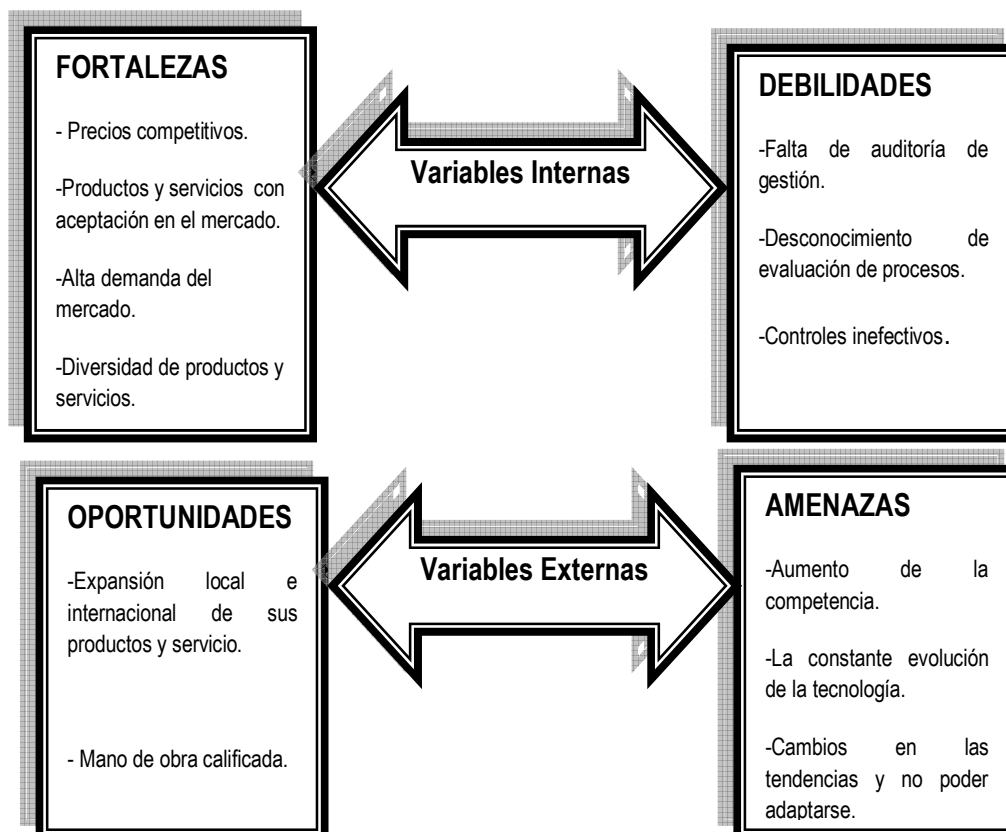
En vista de esto, se considera importante crear una cultura organizacional en la cual además de ratios financieros, resultados monetarios, convenios y otros índices de medición operativa, se evalúe la gestión administrativa con cierta periodicidad y de acuerdo a las normativas y estatutos legales vigentes, con el propósito de contribuir a una sana ejecución de procesos empresariales, la consecución de objetivos y metas, y la garantía del éxito corporativo a través de una constante y dinámica evaluación de la realización de los planes de gobierno empresarial.

2.2. ANÁLISIS FODA.

Este análisis es una herramienta que permitirá conformar un cuadro de la situación actual del sector publicidad del área metropolitana de San Salvador, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones de acuerdo a los objetivos y políticas establecidas, a continuación se desarrollan las variables que la conforman:

Cuadro N° 6 Esquema de análisis FODA aplicado a empresas

dedicadas a la publicidad



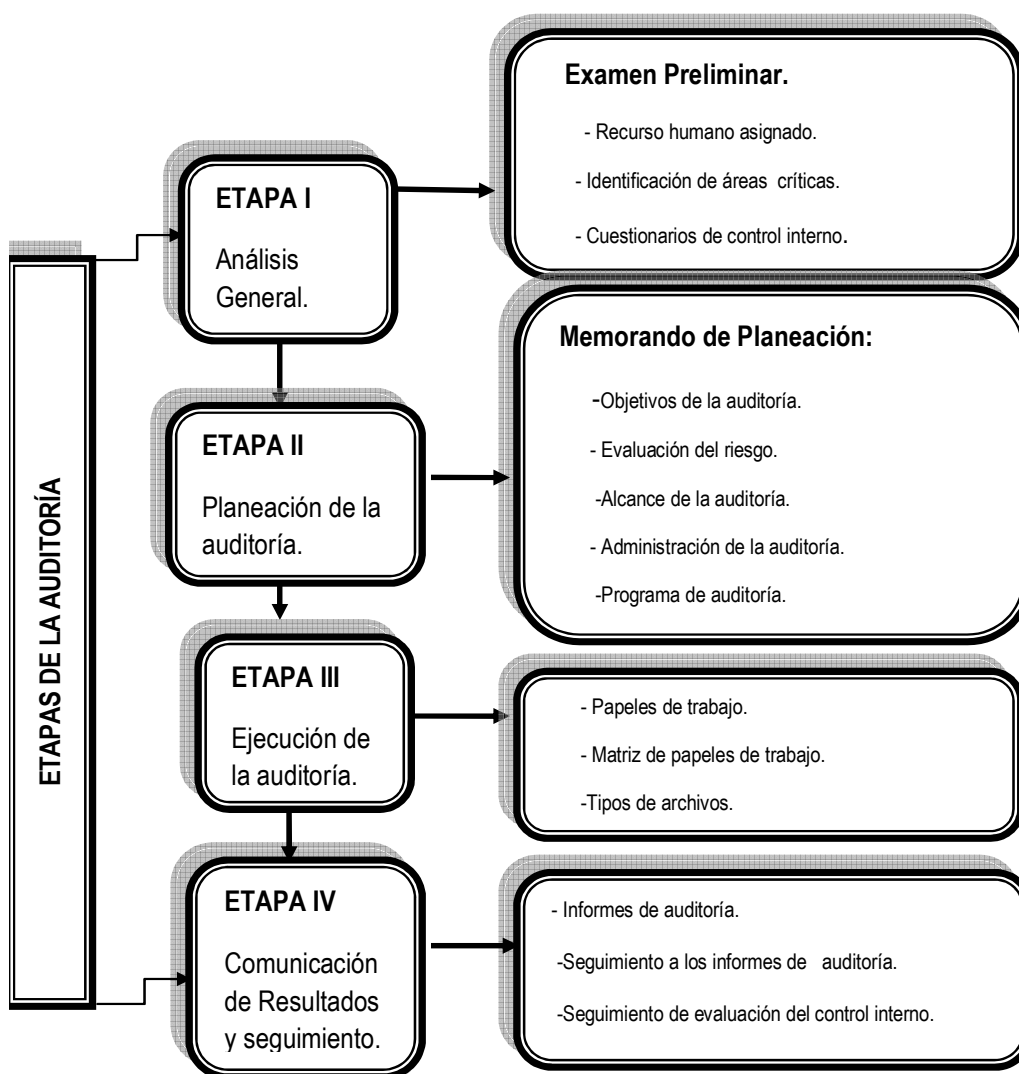
PLANTEAMIENTO:

En el presente capítulo se plantea un modelo para la realización de una auditoría de gestión para empresas dedicadas al sector publicidad, para el caso se toma como modelo una empresa dedicada al rubro publicidad su giro es manufactura de productos publicitarios.

2.3. DESARROLLO DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Para evaluar la eficiencia de los procesos administrativos, operativos y financieros en cualquier entidad a través de una auditoría de gestión, es necesario realizar una serie de procedimientos para su realización y se detallan a continuación.³

**Cuadro N° 7 Esquema del modelo de auditoría de gestión para el sector
publicidad**



³ "Aplicación de la auditoría interna con enfoque de auditoría de gestión, para las medianas empresas Comerciales." Cedillos bolaños, Federico Antonio.

2.3.1. ETAPA I. Análisis de conocimiento general.

Previo a realizar la auditoría el auditor debe realizar un estudio para sondear a groso modo de cómo está la empresa en sus procesos y así definir cuáles serán las áreas críticas a evaluar:

Se considera importante que el auditor conozca el personal a cargo de efectuar las actividades financieras, operativas y administrativas que serán los encargados de proporcionar la información necesaria para la evaluación.

Examen preliminar: Consta de los siguientes elementos:

Identificación de áreas críticas

Deben identificarse los procesos, a los cuales se les realizará la auditoría, para conocer y familiarizarse con las actividades de la entidad, esto es clave para un eficiente y efectivo trabajo del auditor, donde podrá identificar y valorar los riesgos, ya sea por debido a fraude o a errores, y así diseñar procedimientos adicionales.

Para el desarrollo de la investigación se profundiza en el conocimiento de la entidad y establecer las áreas débiles que serán objeto de estudio y deben considerarse los antecedentes para determinarlas, entre los que podemos mencionar:

- Resultados de evaluaciones de control interno en auditorías previas.
- Importancia en cuanto a complejidad y riesgo para la administración, entre otras.

Para el caso de las empresas de publicidad se detallan los siguientes departamentos: administración, compras, finanzas, recursos humanos, inventarios.

Recurso humano asignado.

Es necesario evaluar el perfil del auditor que llevará a cabo la investigación, en cuanto a sus habilidades y destrezas, así como el tiempo estimado que le tomará.

Cuestionarios de control interno.

Uno de los medios más utilizados en la recopilación de la información necesaria para la revisión y evaluación adecuada del sistema de control interno

Los cuestionarios se basan en preguntas que deberán ser contestadas por la administración y personal encargado de las actividades, el cual no deberá limitarse a respuestas de SI o No las cuales hay que respaldarlas con documentación ⁴

EJEMPLOS DE CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO:

Cuadro N° 8

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERIODO 01 ENERO 2011 AL 31 DICIEMBRE 2011

NOMBRE DE LA EMPRESA: RED, S.A. DE C.V.

ÁREA DE GESTIÓN: CONOCIMIENTO GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN.

Objetivo: Lograr un conocimiento preliminar acerca de la empresa en cuanto a sus objetivos, filosofía corporativa, estructura organizacional y primordialmente su sistema de control interno.

PREPARÓ			
REVISÓ			
SUPERVISÓ			

No.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Se ha establecido la misión y visión en la empresa?				
2	¿Se ha tomado en cuenta la misión como base para elaboración de los objetivos?				
3	¿Considera que los procedimientos administrativos, financieros y operativos contribuyen a la toma de decisiones?				
4	¿Se encuentran documentos que respaldan los objetivos?				
5	¿Se han establecido políticas para orientar las acciones dentro de la entidad?				
6	¿Se cuenta con una distribución jerárquica funcional?				
7	¿Existen políticas de capacitación en los diferentes departamentos?				
8	¿Elaboran perfiles para el reclutamiento de personal a contratar de los puestos disponibles?				
9	¿Se da seguimiento a los informes de control de deficiencia dentro de cada área.				
10	¿Cuenta la empresa con los documentos legales de constitución?				

⁴ Elaboración del grupo de trabajo

11	¿La planeación y la organización están relacionadas?				
12	¿Se ha diseñado un organigrama?				
13	¿Se ha actualizado el organigrama?				
14	¿Se cuenta con manuales de procedimientos para cada área?				
15	¿Existe un proceso de planeación en función de los objetivos?				
16	¿Cuenta la empresa con planes estratégicos para todas las áreas operativas?				
17	¿Posee presupuestos en función de gastos e ingresos?				
18	¿Utiliza la administración los presupuestos para analizar las variaciones?				
19	¿Se aplican procedimientos?				

Cuadro N° 9

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERIODO 01 ENERO 2011 AL 31 DICIEMBRE 2011

NOMBRE DE LA EMPRESA: **RED, S.A. DE C.V.**

ÁREA DE GESTIÓN: **COMPRAS**

Objetivo: Identificar la naturaleza, eficiencia y oportunidad de los procedimientos de control interno dentro del área de compras

PREPARÓ	
REVISÓ	
SUPERVISÓ	

No	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿ Existe procedimiento definido para la autorización de las compras ?				
2	¿Se verifica si la materia prima fue recibida a entera satisfacción y cumple con las especificaciones dadas?				
3	¿Las compras están canalizadas por una sola persona?				
4	¿Por todas las compras efectuadas nos emiten factura o crédito fiscal?				
5	¿Se realiza un monitoreo de las órdenes de compra pendientes que están pendientes de recibir?				
6	¿Se posee lista actualizada de proveedores para efectuar compras?				

7	¿Para la compra de materia prima o productos se realizan análisis de cotizaciones, tomando en cuenta la calidad, economía y eficiencia?				
8	¿La materia prima es almacenada en lugar adecuado de manera que evite el deterioro y permita entero control con ingresos y salidas?				
9	¿Cuenta la entidad con algún método entrada y salida de material?				
10	¿Existen formatos de órdenes de compra?				
11	¿Las órdenes de compra están numeradas?				
12	¿Se realizan las compras en base a programas?				
13	¿Los documentos que respaldan las compras son enviadas diariamente?				
14	¿Se solicitan cotizaciones para realizar las compras?				
15	¿El área de finanzas se coordina con el departamento de compras para efectuar los pagos?				

Cuadro N° 10

AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO 01 ENERO 2011 AL 31 DICIEMBRE 2011
NOMBRE DE LA EMPRESA: RED, S.A. DE C.V.
ÁREA DE GESTIÓN: FINANZAS

PREPARÓ			
REVISÓ			
SUPERVISÓ			

Objetivo: Obtener parámetros adecuados respecto a la adecuada administración de los recursos financieros de la empresa tomando como referente los principales indicadores, ratios financieros y de control interno.

No.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿La empresa posee niveles de solvencia y liquidez adecuados, en un momento determinado?				
2	¿La experiencia del gerente financiero cumple con las expectativas de la empresa?				
3	¿El contador se actualiza constantemente, respecto a reformas contables y fiscales?				
4	¿Los financiamientos obtenidos por la entidad se encuentran de acuerdo al objetivo establecido para lo cual				

	fueron requeridos?				
5	Existe un adecuado seguimiento para el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la empresa?				
6	¿La liquidez se obtiene por medio de factorajes?				
7	¿Considera que los ingresos por ventas son los esperados?				
8	¿Las tasa de financiamientos obtenidos son las más adecuadas, en relación con las de mercado?				
9	¿Se conocen las debilidades y fortalezas financieras de la empresa de acuerdo con los análisis de las razones financieras?				
10	¿la información financiera es presentada oportunamente ?				
11	¿Se lleva a cabo revisiones constantes de la situación financiera con el objetivo de tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno?				

Cuadro N° 11

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERIODO 01 ENERO 2011 AL 31 DICIEMBRE 2011

NOMBRE DE LA EMPRESA: RED, S.A. DE C.V.

ÁREA DE GESTIÓN: VENTAS

PREPARÓ			
REVISÓ			
SUPERVISÓ			

Objetivo: Identificar los procedimientos empleados por la compañía con respecto al control de las actividades resultados obtenidos en la gestión financiera concernientes a las ventas, así como establecer el adecuado monitoreo de las operaciones.

No	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Se establecen porcentajes con margen de utilidad beneficiosos para la compañía?				
2	¿Se efectúa análisis para el otorgamiento de créditos de manera que se garantice el pago en tiempo acordado				
3	¿Se mantiene un registro de cuentas por cobrar en función de la antigüedad de los saldos?				
4	¿Existe un presupuesto de ventas?				
5	¿Se analizan las ventas totales para determinar el porcentaje de las ventas a crédito y al contado?				

6	¿Se revisa el cumplimiento a metas de ventas?				
7	¿Existe un control de los cobros realizados al contado?				
8	¿Se considera un margen de utilidad establecido por la gerencia para establecer el precio del producto?				
9	¿Se realiza una comparación mensual sobre ventas con estimaciones presupuestales?				
10	¿Realiza el departamento un sondeo en cuanto a la calidad de los productos que se fabrican para constatar los gustos y preferencias de los consumidores?				
11	¿Se evalúa el desempeño del gerente de ventas, en cuanto al logro de metas establecidas?				
12	¿Posee la entidad estrategias efectivas de promoción de sus productos?				

Cuadro Nº 12

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERIODO 01 ENERO 2011 AL 31 DICIEMBRE 2011

NOMBRE DE LA EMPRESA: **RED, S.A. DE C.V.**ÁREA DE GESTIÓN: **RECURSOS HUMANOS**

Objetivo: Evaluar los procedimientos empleados por la compañía para administrar su recurso laboral en lo que respecta a control de nómina, desarrollo productivo y segregación de funciones.

PREPARÓ			
REVISÓ			
SUPERVISÓ			

No.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Existen manuales de segregación de funciones en este departamento?				
2	¿Se realizan las actividades de acuerdo al nivel de autorización?				
3	¿Existe un manual de procedimientos para realizar las diferentes actividades?				
4	¿Se verifican que los cálculos de descuentos correspondan a la normativa legal vigente?				
5	¿Se verifican que las planillas cumplan las autorizaciones correspondientes antes de ser pagadas?				

6	¿Existe transparencia y calidad profesional del personal a cargo de las actividades?				
7	¿Existen capacitaciones técnicas y motivación a los que realizan las actividades?				

Cuadro N° 13

AUDITORÍA DE GESTIÓN**PERIODO 01 ENERO 2011 AL 31 DICIEMBRE 2011**NOMBRE DE LA EMPRESA: **RED, S.A. DE C.V.**ÁREA DE GESTIÓN: **PRODUCCIÓN**

PREPARÓ			
REVISÓ			
SUPERVISÓ			

Objetivo: Identificar y evaluar los procedimientos empleados por la compañía en lo referente a la gestión de producción, incluyendo la logística de actividades, estrategias de costos, presupuestación, control y medición de capacidad de planta, recurso humano, y planes contingenciales de seguridad y mantenimiento industrial.

No.	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
1	¿Se cuenta con políticas de mantenimiento preventivo en la maquinaria y equipo de producción a efectos de lograr mayor productividad y eficiencia en el proceso productivo?				
2	¿Se tiene un control del vencimiento de la materia prima y en proceso a utilizar en el departamento de producción, a fin de evitar el desperdicio?				
3	¿Se revisan en forma periódica, las políticas seguidas para la aplicación a los costos unitarios de los materiales, mano de obra y gastos, asegurándose de que siguen siendo apropiados y de que son consistentes?				
4	¿Cuenta el departamento con adecuado programa de presupuestos con el fin de lograr las metas proyectadas?				
5	¿Los gastos indirectos se acumulan por departamento, centro de costos o alguna otra base que permita una adecuada asignación o distribución a los distintos tipos de productos y/o etapas del proceso productivo?				
6	¿Son eficaces los procedimientos y políticas de calidad?				

7	¿El personal de producción está capacitado para desempeñar diferentes funciones que se realizan en las diferentes fases del proceso productivo?				
8	¿Se tiene definido los días de mayor demanda del producto con el objetivo de abastecerse suficientemente de materia prima y la coordinación de turnos?				
9	¿Existe un control de la materia prima que se va a utilizar en la elaboración de los productos, en cuanto a medida exacta, peso, cantidad, entre otros?				
10	¿Se tiene como política el revisar a los empleados de producción antes del retiro de sus labores, a efecto de evitar la sustracción de materia prima?				

Cuadro N° 14

AUDITORÍA DE GESTIÓN**PERIODO 01 ENERO 2011 AL 31 DICIEMBRE 2011**NOMBRE DE LA EMPRESA: **RED, S.A. DE C.V.**ÁREA DE GESTIÓN: **COSTOS Y GASTOS**

Objetivo: Validar la exactitud, eficiencia y eficacia de los procedimientos empleados por la compañía para asignar, determinar, controlar, liquidar e informar sus costos de producción, así como la adecuada implementación de actividades de control de existencias, insumos, y abastecimientos diversos.

PREPARÓ			
REVISÓ			
SUPERVISÓ			

No.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Posee un/a contador de costos				
2	¿Existe un sistema de costos eficiente?				
3	¿Qué método es empleado para determinar los costos?				
4	¿Se verifican las variaciones de costos entre los registrado y lo real?				
5	¿Se tiene definido los días de mayor demanda del producto con el objetivo de abastecerse suficientemente de materia prima y la coordinación de turnos				
6	¿Se verifica que los costos de los productos vendidos durante el periodo están debidamente aplicados o imputados contra los ingresos registrados				

7	¿Se clasifican los costos y gastos en base a un catalogo de cuentas?				
8	¿Se ha establecido niveles para la aprobación de gastos?				
9	¿Establece contabilidad una correspondencia entre las facturas y las autorizaciones de gastos, pedidos de compras e informe de recepción?				

Cuadro N° 15

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERIODO 01 ENERO 2011 AL 31 DICIEMBRE 2011

NOMBRE DE LA EMPRESA: **RED, S.A. DE C.V.**

ÁREA DE GESTIÓN: **INVENTARIOS**

Objetivo: Identificar y evaluar la eficiencia, eficacia, economía y oportunidad de los procedimientos utilizados por la entidad para la administración, valuación y resguardo de los productos que destina para la venta.

PREPARÓ			
REVISÓ			
SUPERVISÓ			

No.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Existe manual que describa lo relacionado con autorización, custodia, registro control y responsabilidades en los inventarios?				
2	¿Se efectúan en forma periódica comprobaciones de los registros auxiliares de inventario contra las respectivas cuentas de mayor?				
3	¿Son las existencias recibidas y registradas con la descripción de cantidad calidad y cualquier otra información necesaria?				
4	¿Existen procedimientos claramente establecidos para identificar faltantes en la recepción de bienes y suministros?				
5	¿Existen informes actualizados de inventarios para efectos de facilitar el análisis de perdidas y manejo de los mismos?				

6	¿Para efectos de asegurar los procesos productivos, existe personal encargado de verificar calidad de los productos almacenados				
7	¿Existe una clasificación y separación de los bienes de tal forma que facilite su manejo, recuento o localización				
8	¿Cómo se maneja la caducidad o deterioro de los inventarios?				
9	¿Se llevan controles de las fechas próximas de vencimientos por productos?				
10	¿Existe política de compra de materia prima que incluya la economía y la calidad?				
11	¿Existe inspección de materia prima para su consumo oportuno?				
12	¿Existe control sobre el máximo y mínimo de existencias?				
13	¿Existen políticas claramente definidas y expresas, en cuanto a recepción almacenamiento y conservación?				
14	¿Existen instalaciones adecuadas, medidas de seguridad que permitan:				
	La conservación de inventarios?				
	Ingreso de personal no autorizado?				
15	¿Se encuentran debidamente asegurados los inventarios teniendo en cuenta el valor de los mismos				
16	¿Se cuenta con un sistema de inventarios?				
17	¿El sistema de inventarios esta de acorde a las necesidades de la empresa?				
18	¿Existe transparencia y calidad profesional del personal a cargo de las actividades de inventarios?				
19	¿Existen capacitaciones técnicas y motivación a los que realizan las actividades?				
20	¿Se realizan inspecciones periódicas para verificar los inventarios?				
21	¿Se verifican que las entradas de inventarios corresponden a órdenes de compras realizadas?				
22	¿Se da seguimientos a faltantes en inventarios cuando han existido?				

23	Existe personal encargado de verificar, que los productos ingresados en el inventario para la elaboración de productos publicitarios posean la calidad solicitada así como fechas de vencimiento				
----	--	--	--	--	--

2.3.2.- ETAPA II.- Planeación

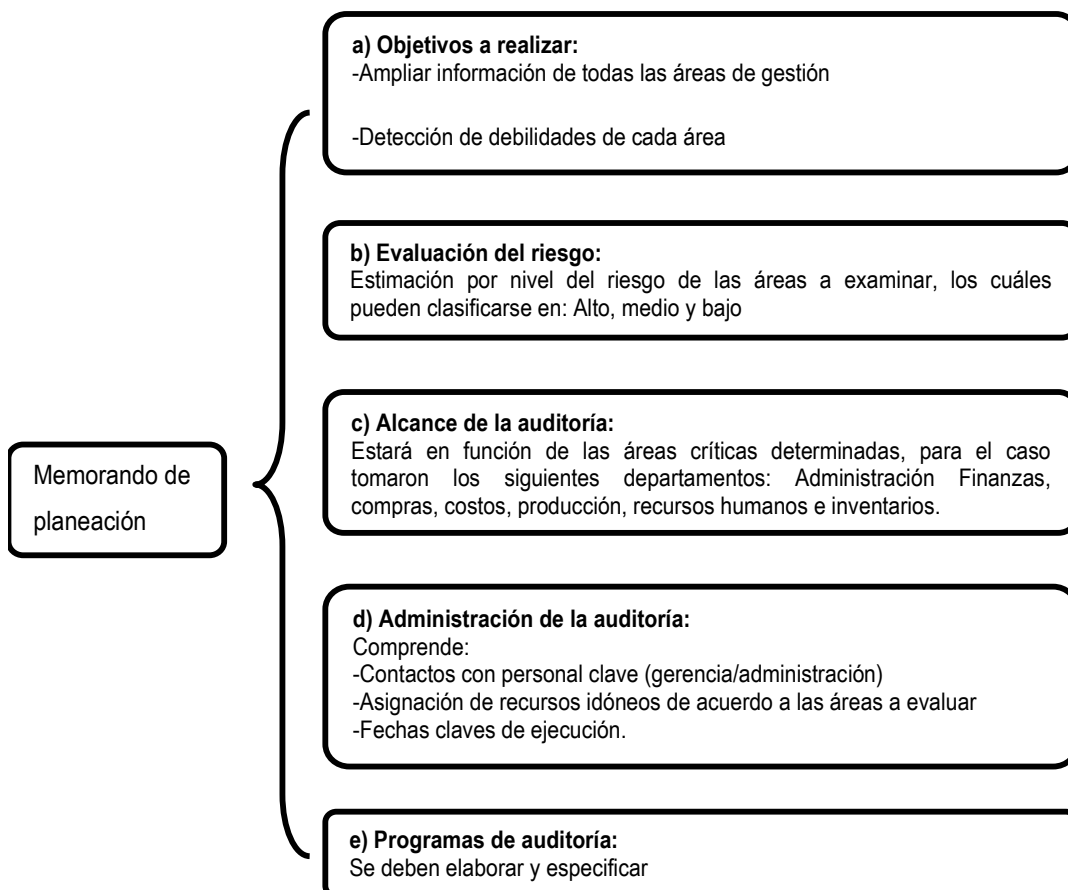
Se refiere a la determinación de los objetivos y alcance, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se consideran necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles, se divide en:⁵

2.3.2.1. Esquema de un memorando de planeación:

Para planear adecuadamente el auditor deberá elaborarlo con la información que le permita considerar los factores posibles relacionados con la entidad que auditara, a continuación los elementos que deberá contener:

Cuadro N° 16 Modelo de memorándum de planeación para el sector publicidad

⁵ "Modelo de auditoría de gestión de sistemas administrativos, para el fortalecimiento del control interno de las medianas empresas del sector ferretero, ubicadas en área metropolitana de San Salvador"



Dentro de la Administración de la auditoría contempla los siguientes modelos:

Cuadro N° 17 Modelo para definir el personal asignado para evaluar las áreas críticas:

Actividad	Horas estimadas
Jefe auditor	XX
Asistente auditor	XX
TOTAL	XX

Hecho _____

Aprobado: _____

Cuadro N° 18 Modelo de descripción de horas:

Actividad o área:	Horas trabajadas	Días hombre
Análisis general	XX	XX
Examen preliminar	XX	XX
Planeación	XX	XX
Ejecución	XX	XX
Elaboración del informe preliminar	XX	XX
Comunicación de resultados	XX	XX
Elaboración del informe final	XX	XX
Seguimiento	XX	XX
TOTAL	XX	XX

Hecho _____

Aprobado: _____

Para las fechas claves de ejecución el equipo de auditoría debe elaborar un cronograma, el cual servirá de guía para medición de tiempo.

Cuadro N° 19 Ejemplo de cronograma:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES														
ACTIVIDAD	Enero				Febrero				Marzo				Responsable	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Análisis general														Auditor Jefe
Examen preliminar														Auditor Jefe
Recurso asignado														Auditor Jefe
Identificación de áreas críticas														Auditor Jefe y asistente
Cuestionarios de control interno.														Auditor Jefe y asistente
Planeación														
Objetivo de la auditoría														Auditor Jefe
Estimación de riesgos de áreas críticas														Auditor Jefe y asistente
Alcance de la auditoría														Auditor Jefe
Contacto con el personal clave														Auditor Jefe y asistente
Asignación de los recursos idóneos														Auditor Jefe
Fechas claves de ejecución														Auditor Jefe y asistente
Elaboración de cuestionarios														Auditor Jefe y asistente
Elaboración de programas														Auditor Jefe y asistente
Ejecución														
Preparación de papeles de trabajo														Auditor Jefe y asistente
Organización de archivos														Asistente
Ejecución de programas de auditoría														Auditor Jefe y asistente
Elaboración del informe de auditoría														
Elaboración de informe preliminar														Auditor Jefe y asistente
Comunicación de resultados														Auditor Jefe y asistente
Elaboración de informe final y seguimiento														Auditor Jefe y asistente

Programas de auditoría.⁶

El auditor deberá desarrollar el programa de auditoría que comprenda la naturaleza, metodología y alcance de los procedimientos de auditoría planificados requeridos para implementar el plan de auditoría global.

Los programas sirven como instrucciones a los asistentes de auditoría como insumos de trabajo a ser desarrollado y medio para validar el control interno

Concepto de programas: son aquellos elaborados con el fin de verificar que el sistema de control interno implantado es acorde con las características de la entidad, revisar y actualizar los procedimientos de control interno adoptados por la entidad.

Cuando se desarrollan estos deben ser flexibles por cualquier cambio que pueda surgir, deberá iniciarse con un resumen del enfoque de temas de auditoría, y luego revisarlo y ampliarlo a medida que se vaya ejecutando el trabajo.

Se detallan algunos ejemplos.

⁶ " Propuesta del diseño de un modelo de auditoría interna como herramienta de control, para la presentación razonable de las operaciones financieras contables y fiscales de las medianas empresas del sector panadero en el área metropolitana de San Salvador"

Cuadro N° 20

AUDITORÍA DE GESTIÓN**PERIODO 01 ENERO 2011 AL 31 DICIEMBRE 2011****NOMBRE DE LA EMPRESA: RED, S.A. DE C.V.****PROGRAMA DE AUDITORÍA: EVALUACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN.****Objetivo:** Verificar mediante el cumplimiento de los planes estratégicos y operativos establecidos.**Alcance:** Realizar una revisión a los objetivos, procedimientos, políticas, estructura organizativa de la empresa, establecida para el periodo evaluado.

PREPARÓ	
REVISÓ	
SUPERVISÓ	

No.	Procedimiento	Hecho por:	Referencia Pt's	Observaciones
1	<p>Solicite la documentación para ejecutar la evaluación, preparando para ello una lista detallada la cual debe contener fecha de entrega de la documentación. La documentación a solicitar es la siguiente:</p> <p>a) Manual de organización b) Libro de actas; c) Organigrama de la empresa; d) Estados financieros; e) Visión, misión, procedimientos establecidos por la administración. f) Objetivos operativos de la empresa. g) Políticas de cada área o departamento. h) Informes de auditoría anteriores; i) Estructura de los sistemas de información; j) Manuales de puestos de trabajo. k) Detalle de la tecnología en uso.</p>			
2	Realice recopilación de los antecedentes, entre ellos cuestionario de control interno, entrevistas con los principales ejecutivos(gerentes, encargados de áreas o departamentos)			
3	Consulte los informes emitidos en las auditorias anteriores.			
4	Verifique si existe una definición de la estructura organizativa de la empresa.			

5	Identifique si la estructura organizativa de la empresa le permite cumplir con los objetivos, planes y estrategias establecidas.			
6	Determinar si son efectivas las líneas de autoridad desde el punto de vista control			
7	Establezca si los objetivos y planes de la empresa, son claros, reales y alcanzables.			
8	Razone si los planes y objetivos son explícitos en cuanto a lo que se espera del personal de la empresa.			
9	Determine si las políticas y procedimientos satisfacen los objetivos establecidos.			
10	Establezca si las políticas y procedimientos operan dentro de la organización de la empresa.			
11	Evalué el control interno, con el objetivo de medir el grado de eficiencia de los sistemas de control, determinando el nivel de confianza de tales sistemas.			
12	Verifique si se realizan comparaciones de los resultados obtenidos respecto a los programados.			
13	Identifique la existencia de controles de la gestión realizada			
14	Concluya de acuerdo al trabajo desarrollo.			
15	Elaborar informe.			

Fecha de realización _____

Cuadro N° 21

AUDITORÍA DE GESTIÓN**PERIODO 01 ENERO 2011 AL 31 DICIEMBRE 2011****NOMBRE DE LA EMPRESA: RED, S.A. DE C.V.****PROGRAMA DE AUDITORÍA: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO****Objetivo:** Identificar el adecuado control interno existente en la empresa.**Alcance:** Efectuar revisión a la gestión de la administración.

PREPARÓ	
REVISÓ	
SUPERVISÓ	

No.	Procedimiento	Hecho por:	Referencia Pt's	Observaciones
1	Determinar si la administración se apoya en una planificación y en un sistema de información.			
2	Verifique si la empresa cuenta con un sistema de control, cuyas herramientas permitan evaluar la gestión por áreas claves de la organización.			
3	Analice si la empresa hace uso de indicadores para evaluar la gestión en uso y los elementos que lo integran.			
4	Analice si la empresa hace uso de indicadores para evaluar la gestión de la administración.			
5	Establezca los controles con relación a toda la información que circula por la empresa (recopilación, proceso, análisis y comunicación)			
6	Examine si los procedimientos implementados son apropiados para asegurar la integración y coordinación entre las distintas unidades funcionales.			

7	Investigue sobre la existencia de manual de funciones y descripción de puestos.			
8	Evalué si la empresa ha implementado políticas y programas de selección, capacitación y evaluación de personal.			
9	Revise si la empresa posee programas que incluyan la evaluación de la gestión administrativa.			
10	<p>De la medición del rendimiento</p> <p>Diseñe un método o sistema para la medición del rendimiento (eficiencia, economía y eficacia). Para ello considerar los componentes principales:</p> <p>a) Indicadores de eficiencia: para ello relacionar los volúmenes de trabajo con los recursos. Se refieren a oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicios por el mismo costo.</p> <p>b) Indicadores de economía: establecer los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio de mercado o predeterminado (precio de un presupuesto oficial)</p> <p>c) Indicadores de eficacia: medir el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada, orientándose a los resultados.</p>			
11	Concluya de acuerdo al trabajo desarrollado.			
12	Elabore cedula de hallazgos.			

Fecha de realización _____

Cuadro N° 22

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERIODO 01 ENERO 2011 AL 31 DICIEMBRE 2011

NOMBRE DE LA EMPRESA: RED, S.A. DE C.V.

PREPARÓ	
REVISÓ	
SUPERVISÓ	

PROGRAMA DE AUDITORÍA: **EVALUACIÓN DEL ÁREA DE COMPRAS.**

Objetivo: Identificar la eficiencia en la realización de las compras efectuadas por las empresas de publicidad, para corregir deficiencia en dicha gestión.

Alcance: Evaluar los procedimientos de compras adoptados por las empresas de publicidad.

No.	Procedimiento	Hecho por:	Referencia Pt's	Observaciones
1	Verifique que los proveedores se hayan autorizado de acuerdo a las políticas establecidas por la administración.			
2	Determine que el precio y condiciones de los bienes, mercancías que se reciben de los proveedores estén debidamente autorizados de acuerdo a las políticas establecidas por la administración.			
3	Indague quienes son los principales proveedores.			
4	Examine que las órdenes de compra se realicen de acuerdo a lo establecido por la empresa.			
5	Verifique que se reciben en la empresa específicamente los productos que se han solicitado.			
6	Determine si las compras son recibidas oportunamente.			
7	Examine que los montos adecuados a proveedores por la adquisición de bienes y servicios, se calculen y se registren contablemente con exactitud y oportunamente.			
8	Verifique los pagos a los proveedores se efectúen de acuerdo a lo pactado con ellos y a las políticas de la empresa.			
9	Compruebe que los pagos efectuados a los proveedores se aplican y descargan de las cuentas por pagar.			
10	Determine si se están revisando y conciliando periódicamente los saldos de cuentas por pagar.			
11	Evalué los procedimientos utilizados para determinar las necesidades de compras.			
12	Investigue si se efectúan compras por áreas diferentes a compras y su justificación.			
13	Determine la existencia de un control que regule el acceso a los registros de compras, recepción y pagos de las transacciones.			
14	Concluya de acuerdo al trabajo realizado.			
15	Elabore cédula de hallazgos.			

Fecha de realización _____

Cuadro N° 23

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERIODO 01 ENERO 2011 AL 31 DICIEMBRE 2011

NOMBRE DE LA EMPRESA: RED, S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE AUDITORÍA: **EVALUACIÓN DE FINANZAS**

PREPARÓ	
REVISÓ	
SUPERVISÓ	

Objetivo: Verificar que existan planes y procedimientos adecuados en el área funcional de finanzas y que tengan relación con los objetivos de las empresas de publicidad.

Alcance: Evaluar los planes, métodos y técnicas utilizados por el área de finanzas para la consecución de los objetivos.

No.	Procedimiento	Hecho por:	Referencia Pt's	Observaciones
1	Verifique que los planes del área de finanzas estén acorde con los objetivos de la empresa y con los planes de las otras áreas funcionales.			
2	Verifique si existen procedimientos para la elaboración de los planes financieros			
3	Verifique si el área de finanzas da cumplimiento a los planes propuestos			
4	Determine si finanzas cumple con los objetivos financieros de la empresa.			
5	Determine si se cuenta con un control de los procesos de los costos y gastos de operaciones.			
6	Identifique si existe un control para alcanzar metas del área.			
7	Evalué si el área esta cumpliendo con las necesidades de los demás áreas que integran la empresa.			
8	Concluya de acuerdo al trabajo desarrollo.			
9	Elabore cédula de hallazgos.			

Fecha de realización _____

Cuadro N° 24**AUDITORÍA DE GESTIÓN****PERIODO 01 ENERO 2011 AL 31 DICIEMBRE 2011****NOMBRE DE LA EMPRESA: RED, S.A. DE C.V.****PROGRAMA DE AUDITORÍA: EVALUACIÓN DE INVENTARIOS**

PREPARÓ	
REVISÓ	
SUPERVISÓ	

Objetivo: Examinar la forma de manejo y control de inventarios que poseen las empresas de publicidad, a fin de establecer mejores alternativas de control.

Alcance: Evaluar los sistemas de control de los inventarios de las empresas de publicidad.

No.	Procedimiento	Hecho por:	Referencia Pt`s	Observaciones
1	Evalué si existe una programación de adquisición de inventarios.			
2	Examine el nivel de rotación de inventarios.			
3	Examine los controles utilizados para determinar el tipo y calidad de los artículos que se moverán dentro de la empresa.			
4	Verifique que los productos estén almacenados adecuadamente, de tal manera que evite el deterioro, robo y uso inadecuados.			
5	Evalué los procedimientos para la entrega de los productos.			
6	Examine el tipo de control utilizado para manejar las entradas y salidas de inventarios: Ejemplo: Kardex, tarjetas, entre otros.			
7	Determine que políticas aplican para el manejo de los sobrantes, faltantes y obsolescencia.			
8	Identifique si se cuenta con un programa para la toma física de inventarios y su frecuencia.			
9	Evalué el proceso de toma física de los inventarios.			
10	Investigue sobre las diferencias establecidas en el proceso de toma física de inventarios.			
11	Concluya de acuerdo al trabajo desarrollo.			
12	Elabore cédula de hallazgos.			

Fecha de realización _____

Ejemplo de indicadores de gestión

Cuadro N° 25

ÁREA DE GESTIÓN: **COMPRAS**

NOMBRE DE LA EMPRESA: **RED, S.A. DE C.V.**

Criterio	Indicadores	Verificado		Cumplimiento	
		Si	No	Si	No
Eficiencia	Se tiene el control sobre el proceso de compras				
	Se compran productos de la mejor calidad				
	Las compras se reciben en el tiempo pactado con el proveedor.				
Economía	Las compras se realizan al más bajo costo.				
	Se obtienen descuentos por compras recurrentes.				
	Existen acuerdos de reposición de productos de mala calidad.				
Eficacia	Se elaborarán órdenes de compra para todas las adquisiciones.				
	Los proveedores están autorizados para la empresa.				
	Las necesidades de compra se revisan constantemente.				
	Los pagos a proveedores se realizan de acuerdo a las políticas de la empresa.				
Observaciones:					

Cuadro N° 26

ÁREA DE GESTIÓN: **FINANZAS**

NOMBRE DE LA EMPRESA: **RED, S.A. DE C.V.**

Criterio	Indicadores	Verificado		Cumplimiento	
		Si	No	Si	No
Eficiencia	Las proyecciones de finanzas son acordes a las demás áreas funcionales.				
	Se esta cumpliendo con las proyecciones establecidas para cada área funcional.				
Economía	Los gastos de la empresa son acordes a su nivel de ingresos.				
	Las utilidades obtenidas permiten cubrir los gastos de la empresa.				
	Los recursos de la empresa permiten cubrir las operaciones de la misma.				
Eficacia	Se han cumplido con los presupuestos.				
	Se compara la inversión con relación a los logros obtenidos por cada área funcional.				
	Se comparan las proyecciones financieras con los planes de cada área.				
Observaciones:					

2.3.3.- ETAPA III.- Ejecución de la auditoría de gestión ⁷

En esa fase se desarrollaran:

- a) Papeles de trabajo
- b) Matriz de papeles de trabajo
- c) Tipos de archivo.

2.3.3.1. Papeles de trabajo (Pt's)

Toda evidencia de la evaluación o auditoría realizada, debe plasmarse en lo que se denominan papeles de trabajo; estos son los registros donde se describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la obtenida y las conclusiones alcanzadas.

Estos papeles proporcionan el soporte principal, que en su momento el auditor tendrá que proporcionar en el informe, ya que incluye observaciones, hechos y argumentos para respaldarlos.

La preparación de los papeles de trabajo estará a cargo del auditor y del asistente del auditor, tales documentos deben estar completos e incluir un soporte adecuado de la evaluación realizada.

Estos se elaboraran en el siguiente orden: cédulas de auditoría, programas de auditoría y cuestionarios, narrativas, entrevistas, hojas de trabajo y cualquier otro medio semejante. Considerando que la preparación de los papeles de trabajo debe contener evidencia de lo siguiente:

- De la planeación realizada (memorándum de planeación).
- Evaluación del control interno(cuestionario del control interno)
- Evidencia de los procedimientos de auditoría aplicados;
- Supervisión y revisión por parte del auditor jefe;
- Informes emitidos;
- Seguimientos a los informes emitidos.

Catálogos de marcas a utilizar.

⁷ "Guía básica de auditoría como instrumento metodológico para la obtención de evidencia en el desarrollo de la auditoría forense sobre fraude en las empresas del sector comercio"

Es conveniente elaborar una cedula de marcas, a fin de ahorrar tiempo en explicar en cada programa las marcas utilizadas. El propósito de las marcas de auditoría, consiste en ahorrar primordialmente el factor tiempo.

Las marcas de auditoría deben cumplir con los siguientes aspectos:

- Que sean explicadas satisfactoriamente y que indiquen en forma clara el trabajo realizado en los papeles de trabajo;
- Que se resuma en una “Cédula de marcas”, a fin de evitar que en cada cédula se repita la explicación de la marca utilizada;
- Deberán hacerse con color rojo, para facilitar la identificación y revisión posterior a los papeles de trabajo.

La utilización de marcas no es de manera uniforme para todas las auditorías; algunas de las sugeridas son las siguientes:

Trazo de la marca	Explicación de la marca
Λ	Objetivos alcanzados
√	Documento examinado
E	Error
/	Indicadores verificados
Ø	Pendiente
∫	Reúne requisitos
¥	Cumple con el control interno.

2.3.3.2. Tipos de archivos.

Por cada auditoría que se realiza, es necesario contar con documentación que respalde el tipo de evaluación realizada; para ello se hace necesario contar con archivos, para lo cual se consideraran dos tipos de archivos, siendo los siguientes:

Archivo Permanente (AP)

Contendrá toda la documentación de carácter histórico, el cual permitirá tener un conocimiento general de las políticas, procedimientos, documentación de constitución de la empresa.

Dentro de la documentación a considerar en este archivo, se especifica la siguiente:

- Manual de Organización;
- Libro de Actas;
- Organigrama de la empresa;
- Estados Financieros;
- Visión, Misión, Procedimientos, establecidos por la administración;
- Objetivos operativos de la empresa;
- Políticas de cada área o departamento;
- Nombre de los accionistas y principales ejecutivos;
- Estructura de los sistemas de información;
- Canales de distribución;
- Volúmenes de compras y ventas por productos;
- Clasificación y ubicación de los clientes y proveedores;
- Nivel de inventarios;
- Tipos de procesamiento de la información utilizada;
- Detalle de la tecnología en uso;
- Manuales de descripción de puestos.

Archivos Corrientes (AC)

Recopila la documentación que está relacionada con la administración del trabajo de auditoría y de la evaluación realizada, la cual estará limitada al periodo sujeto a revisión. Este tipo de archivo es de mucha importancia, debido a que ello permite tener un conocimiento específico de la auditoría realizada.

Integración y cierre de los programas de auditoría.

Posterior a la ejecución del total de programas evaluados, estos deben agruparse a fin de establecer una a una todas las observaciones identificadas.

No.	Procedimientos
1	Establecer el objetivo global del conjunto de programas.
2	Definir en forma general la naturaleza y el alcance de los programas.
3	Agrupar los programas con sus respectivas cédulas de trabajo y/o cualquier otro documento que sirva como evidencia de la evaluación realizada.
4	Colocar referencia, de acuerdo a la estructura en la cual se ordenara el archivo de los papeles de trabajo.
5	Colocar marcas de auditoría a fin de registrar hechos importantes registrados durante el trabajo.
6	Elaborar conclusiones generales y cédula de hallazgos (si correspondiera) que contengan situaciones que afectan significativamente la gestión de la empresa.

Formato de los papeles de trabajo (Pts) ´

a) Minuta de entrevistas.

Formato que se realiza para documentar una reunión concertada entre dos o más personas, para tratar un asunto en particular; además se refiere al diálogo personal con los encargados o responsables de las distintas áreas operativas o unidades administrativas de una organización, que permiten captar respuestas y percibir actitudes, este formato consta de las siguientes partes:

- ✓ Aspectos considerados;
- ✓ Resultados obtenidos de la entrevista;

- ✓ Personal entrevistado;
- ✓ Cargo;
- ✓ Fecha de la entrevista;
- ✓ Firma;

Sirve para solicitar información y documentación, la cual es de ayuda para un adecuado control de la información que el auditor requiere para efectos de realizar su trabajo, con este documento se controla también el tiempo de respuesta de la persona encargada de proporcionar lo solicitado.

c) Ficha de organización.

Formato que contiene los datos más importantes de la empresa, desde su nombre hasta las utilidades obtenidas, se utiliza para una comprensión de la estructura y componentes, generalmente esta información es proporcionada por el administrador, dueño o encargado de la dirección de la empresa.

d) Documentación consultada e información obtenida.

Contiene el nombre de la documentación que se ha consultado, al igual que un resumen de los datos obtenidos, los cuales servirán para documentar el trabajo del auditor y proporcionar información para elaborar el informe de resultados generales sobre distintas áreas de la empresa.

e) Memorando de Planeación.

Instrumento diseñado para alcanzar los objetivos de la auditoría, el cual contiene los elementos informativos y de juicios, suficientes y necesarios para fijar prioridades, establecer metas, elegir alternativas, ordenar las acciones para alcanzar con base a la asignación correcta de los recursos, la coordinación de esfuerzos y designar la responsabilidades precisas, para controlar y evaluar sistemáticamente los avances y resultados, permitiendo con esto realizar oportunamente los ajustes necesarios.

f) Plan de entrevista.

Es utilizado para realizar en una forma ordenada las entrevistas con el personal seleccionado, para la obtención de la información, permite además un mejor control sobre los resultados de la programación de las entrevistas.

g) Cédula de hallazgos o problemas específicos

Contiene los hallazgos identificados por el auditor, mencionando la condición, exponiendo el criterio aplicado, cual es la causa del hallazgo, el efecto que esto provoca, la recomendación de cómo corregirse, un comentario del auditado y el seguimiento de la recomendación. Esta cedula se utiliza para enunciar cada uno de los hallazgos encontrados.

h) Cedula de asuntos pendientes.

Sirve para enunciar las actividades pendientes que deja el encargado o auxiliar de auditoría en las diferentes áreas; es utilizado para tener una secuencia del trabajo realizado por los asistentes, le permite identificar la calidad del trabajo desarrollado.

i) Modelo de informe.

Contiene el detalle de los hallazgos reportables que se informaran a la administración de la empresa.

Para establecer el cuerpo del informe se puede optar por dos alternativas:

- Estructurar el cuerpo del informe basándose en los temas auditados, analizando la situación de cada unidad funcional respecto al tema.
- Estructurarlo según las unidades funcionales y analizando todos los temas que afectan la unidad funcional.

2.3.4. ETAPA IV.- Comunicación de resultados y seguimiento.

Elaboración de informes de auditoría y su respectivo seguimiento.

Al finalizar el examen de la entidad, se debe preparar un informe, en el cual se consignent los resultados de la auditoría; identificando el área, objeto de la revisión, duración, alcance, recursos y métodos empleados. Las observaciones que se producen como resultado deben sujetarse a seguimientos, ya que no solo se orientan a corregir las fallas, sino también a evitar su recurrencia.

2.3.4.1. Informes de auditoría.

La elaboración del informe, es el punto final de un proceso de captación y tratamiento de información obtenida en la empresa auditada, esta información debe ser suficiente para que el auditor sea capaz de realizar un diagnóstico y recomendaciones.

Para establecer el cuerpo del informe se puede optar por dos alternativas:

- Estructurarlo basándose en los temas auditados, analizando la situación de cada unidad funcional respecto al tema;
- Elaborarlo según las unidades funcionales y analizándolo todos los temas que afectan la unidad funcional.

No.	Procedimientos
1	Preparar cédula de hallazgos.
2	Revisar la cédula de puntos pendientes para verificar acciones o decisiones tomadas, sobre los aspectos que deben completarse antes de la preparación del informe.
3	Analizar de forma detallada las conclusiones y evaluar el medio de informarlos a la administración (informe, carta de gerencia)
4	Programar reunión con los gerentes o jefes de las áreas evaluadas, para dar a conocer el primer borrador del informe.
5	Convocar reunión con el representante legal o administrador para darle a conocer los resultados finales de la auditoría.

Requerimientos del Informe

Identificación:

1. El nombre de la empresa
2. El periodo que comprende.

3. Tipo de auditoría.
4. Numero de informe
5. Responsable de haber efectuado el trabajo de auditoría

Objetivos, alcance y metodología:

Se detallan cuales son los resultados que se esperan obtener con la realización de la auditoria.

Cuerpo del informe:

1. El enfoque y orientación del estudio.
2. El alcance de la auditoria y las principales áreas sujetas de la evaluación.
3. Detalle de los principales métodos utilizados para el desarrollo del examen.
4. Determinación especifica de las áreas críticas detectadas y de todos aquellos aspectos de relevancia.
5. Descripción de la evaluación practica a los niveles gerenciales y administrativos de la empresa.
6. Aspectos positivos detectados en la evaluación que ayudarían al logro de los objetivos propuestos por la empresa.

Conclusiones y recomendaciones del informe:

El auditor podrá concluir sobre el examen realizado y mediante una capitulación de los aspectos sobresalientes orientada a los gerentes sobre las alternativas de soluciones más razonables, para contrarrestar todas aquellas situaciones negativas o problemáticas detectadas en cada área, además el auditor podrá en todo momento asesorar y proponer modificaciones a los procedimientos y procesos al interior de la entidad, siempre y cuando estos beneficien y logren fomentar la eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos propuestos por la empresa.

Presentación:

Dependerá de los requerimientos de la empresa.

Ejemplo de Informe:

	Fecha
Señores	
Junta Directiva	
Presente	
<ul style="list-style-type: none"> i. Introducción o antecedentes. ii. Objetivos generales y específicos. iii. Alcance del examen iv. Resumen de procedimientos, teniendo presente el cumplimiento de objetivos que se persigue en la auditoría. v. Presentación de resultados: fortalezas, observaciones, recomendaciones y conclusión. vi. Nombre, firma y sello del jefe de la unidad de auditoría o responsable. 	

2.3.4.2. Seguimiento a los informes de auditoría.

Como parte final del trabajo, se debe establecer un adecuado seguimiento a los hallazgos reportados en el informe, mediante la revisión de las recomendaciones con los responsables de las áreas auditadas; lo anterior contribuirá a corregir las deficiencias identificadas y obtener resultados eficientes.

A continuación se detallan procedimientos sugeridos para realizar el seguimiento al informe:

No.	Procedimientos
1	Obtener el informe de auditoría emitido y seleccionar las observaciones que requirieron mejoramiento de sistemas o procesos.
2	Reunirse con las gerencias o jefes de las áreas evaluadas, a fin de determinar y/o identificar el cumplimiento a las recomendaciones plasmadas en el informe.

- 3 Solicitar la información o los procesos que documenten, que la observación ha sido subsanada.
- 4 Extraer las condiciones reportables que aun no se han atendido por la administración y que las respectivas recomendaciones se encuentran calificadas como: en proceso, no atendidas, parcialmente atendidas.
- 5 Elaborar informe con las observaciones a las cuales se les ha dado seguimiento, con el objetivo de informar a la administración el grado de cumplimiento de lo recomendado en las áreas evaluadas.

2.4.- PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS DE PUBLICIDAD.⁸

Generalidades

Cuando las empresas dedicadas a la publicidad tomen la decisión de implementar el modelo propuesto deberán conocer el estado de su control interno, inicialmente se debe realizar una evaluación del mismo y concluir si este es débil o no. Posteriormente se deben realizar acciones para fortalecerlo; para ello se debe definir y establecer los mecanismos de control en los procedimientos que garanticen la adecuada protección de los recursos, la eficiencia y eficacia en las actividades, oportunidad y confiabilidad en la información y el cumplimiento de las funciones y objetivos de las empresas.

El modelo a utilizar será COSO I el cual nos permitirá la identificación, evaluación y administración de riesgos que puede afectar la estrategia, la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y regulaciones.

A efecto de ilustrar en nuestra propuesta el fortalecimiento del control interno, según las áreas evaluadas, señalamos las siguientes consideraciones:

⁸ " Propuesta del diseño de un modelo de auditoría interna como herramienta de control, para la presentación razonable de las operaciones financieras contables y fiscales de las medianas empresas del sector panadero en el área metropolitana de San Salvador"

Cuadro N° 27

FORTALECIMIENTO DEL CONTROL INTERNO.	
ATRIBUTO	RESULTADOS
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL	
Integridad y valores éticos	
Implementación de código de conducta o de políticas relacionadas con las prácticas aceptables de la empresa.	Los empleados entienden que conducta es aceptable o inaceptable; además saben cómo reaccionar si observan una conducta inapropiada.
Elaborar la descripción de puestos o definición de tareas para cada cargo.	Se obtendrán mayores resultados en cuanto al desarrollo de las actividades y se facilitara el nivel de supervisión.
Políticas y procedimientos de recursos humanos	
Diseñar políticas y procedimientos relacionados con la contratación y capacitación de los empleados.	Permite contratar personal competente y confiable para el desarrollo de las actividades de la empresa.
Filosofía y estilo de operación de la administración.	
Definir políticas referentes al manejo y control de las operaciones de la empresa.	Facilita a las jefaturas y a los colaboradores tener un punto de referencia en cuanto a cómo se deben realizar las operaciones; permitiendo a las jefaturas medir resultados.
Estructura Organizacional	
Establecer áreas claves de autoridad y responsabilidad correspondientes	Permite conocer las líneas apropiadas de información. Existe claridad en la definición de la responsabilidad de la administración.
Asignación de autoridad y responsabilidad.	
Definir niveles de autoridad, los cuales deben estar acorde a las responsabilidades de control	Permite encauzar las iniciativas individuales dentro de los límites establecidos.

asignadas.	Se conoce el grado de responsabilidad asumida por cada uno de los empleados.
COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO.	
Diseñar objetivos generales de empresa y objetivos específicos para cada actividad o área.	Permite medir los riesgos a nivel de la empresa y por cada actividad o área.
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL	
Políticas y procedimientos	
Establecer políticas y procedimientos para actividad o área de la empresa.	Se identifican los objetivos y permiten medir los riesgos relacionados con cada área; además de verificar si lo descrito en las políticas y procedimientos se aplican tal como se han establecido.
COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	
Establecer un medio de comunicación que permita que las personas involucradas conozcan oportunamente la información importante relacionada con la empresa y su entorno.	Facilita que los empleados conozcan cuales son los objetivos de sus áreas y en qué manera sus actividades influyen en los procesos de otras.
COMPONENTE: MONITOREO.	
Establecer acciones de monitoreo al control interno, las cuales se pueden obtener de: <ul style="list-style-type: none"> - Las acciones de la administración. - Informes y sugerencias del auditor interno y externo. - Actividades de supervisión. 	Se puede validar la calidad del desempeño en el control interno; además de los controles que se han puesto en práctica.

Plan de implementación del modelo.

Con este modelo de auditoría de gestión, el sector publicidad tendrá un recurso mediante el cual podrá controlar e integrar todos los elementos, alcanzando con esto los mejores resultados en todas sus operaciones y obtener mayores utilidades.

Pasos a seguir para la implementación:

a)- Políticas

1. La auditoría de gestión será dirigida a la administración y hacia todos los niveles.
2. Deben ser revisados los informes administrativos por lo menos cada tres meses, con el fin de mantener el control de los resultados.
3. Es responsabilidad de la unidad de auditoría interna el control y uso de los programas.
4. Las recomendaciones y mejoras en los procesos, serán responsabilidad de la unidad de auditoría interna.

b)- Responsables

La implementación y ejecución será responsabilidad de la administración.

c)- Recursos a utilizar.

Recurso humano interno, deberán ser dos personas las encargadas de la implementación.

d)- Presentación y aprobación.

Dentro de esta fase, se realizara la presentación del modelo de auditoría de gestión de sistemas administrativos, a todos los niveles de la empresa, con el objetivo de facilitar la comprensión y por consecuencia las mejoras en la eficacia, eficiencia acordes a las demandas y necesidades. Se someterá a aprobación la implementación del modelo de auditoría de gestión de sistemas administrativos, la cual la realizaran los propietarios o los altos dirigentes de las empresas.

h)- Presupuesto.

El presupuesto detalla los recursos necesarios en términos monetarios para la ejecución eficiente del modelo en mención.

Presupuesto de la implementación.

Descripción	Etapas de la implementación.						Costo total
	Presentación	Aprobación	Difusión	Capacitación	Ejecución	Revisión posterior	
Recursos Humanos							
auditor							
asistente auditor							
Sub-Total							
Recursos materiales							
Computadoras							
Mobiliario y equipo							
Papelería y útiles							
Sub-Total							
Imprevistos(10%)							
Total implementación							
Costo de la propuesta							
Presentación							
Computadora							
Papelería y útiles							
Aceptación de la propuesta							
Sub-Total							
total costo de la propuesta e implementación del modelo.							\$0.00

i)- Revisión posterior

Una vez implementado el modelo, deberá ser revisado para garantizar funcionalidad y aplicabilidad acorde a los objetivos de las empresas de publicidad, de encontrarse fallas en los procesos deberán ser cambiados o modificados para garantizar un mejor funcionamiento.

2.5.- PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

2.5.1 Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos, el conocimiento acerca de cómo llevar a cabo una auditoría de gestión es limitado debido a la poca experiencia obtenida por los profesionales y la falta de material bibliográfico, capacitaciones y diplomados que proporcionen educación continua en el área.

Las auditorías mas practicadas son la interna y externa con lo cual se determina que el sector posee poco juicio sobre las técnicas que permitan la evaluación en las empresas del sector

Con la investigación realizada se concluye que la mayoría de los profesionales consideran que la creación de una guía que permita la evaluación de los procesos administrativos, financieros y operativos facilitaría la ejecución de este tipo de auditoría.

2.5.2 Recomendaciones.

Recomendar a la administración de las empresas dedicadas a la publicidad, que para enfrentar los nuevos retos y cambios tecnológicos se debe realizar una auditoría de gestión la cual les permitiría identificar las áreas débiles y realizar ajustes con el fin de lograr mayor eficiencia y eficacia de los procesos y por ende el cumplimiento de los objetivos trazados.

Se les recomienda a las entidades que se dedican a la publicidad dar mayor énfasis en la utilización de la auditoría de gestión como herramienta de evaluación, así como a las exigidas por la legislación salvadoreña, debido a que en la investigación se observó que no se ejecuta para evaluar los procesos financieros, administrativos y operativos.

BIBLIOGRAFÍA.

Alarcón Ramírez, Jaquelyn Graciela, Rodríguez Guardado, Nora Alicia, Santamaría Rivas, Tatiana Clarisa. Año 2012 “Guía básica de auditoría como instrumento metodológico para la obtención de evidencia en el desarrollo de la auditoría forense sobre fraude en las empresas del sector comercio”, Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciado Pública, Universidad de El Salvador.

“Código de Trabajo “ Año 1972

Decreto No. 1263 Año 1997 “Ley de del Instituto Salvadoreño del Seguro Social”

Decreto No. 828 Año 2000 “Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría.”

Decreto No. 927 Año 2006 “Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones”

Decreto No. 296 Año 2010 “Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA)

Decreto 671 Año 2010 “Código de Comercio”

Decreto No. 134 Año 2010 “Ley de Impuesto Sobre la Renta” y su Reglamento.

Decreto No. 230 Año 2011 “Código Tributario y su Reglamento”

Carrasquel Meneses, Fredy Gabriel, “Términos de Auditoría”

Consejo de la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Año 2012 “Normas Internacionales de Auditoría”.

Consejo de Normas de Auditoría Interna (IAASB siglas en ingles). Año 2010 “Normas Internacionales Para El Ejercicio Profesional De La Auditoría Interna”

Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría. Año 2005 Acuerdo No. 1 de Acta No. 10/2005 “Código de Ética Profesional para Contadores Públicos.”

Jovel Jovel, Roberto Carlos. Año 2011 “Guía básica para elaborar trabajos de investigación”, Universidad de El Salvador.

ANEXOS

METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de estudio.

El tipo de estudio que se considera apropiado para desarrollar esta investigación es de carácter hipotético-deductivo, pues se observaron los procedimientos actuales, se plantearon hipótesis que afectan los procesos, se elaboró conclusiones a partir de conocimientos previos y posteriormente se verificará al final de la evaluación.

Unidad de análisis.

Las unidades de análisis a considerar para la realización del presente estudio, es la gestión actual de la administración de las empresas dedicadas a la publicidad del área metropolitana de San Salvador.

Universo y muestra

La población formada para realizar nuestra investigación está constituida por el total de empresas dedicadas al giro de publicidad de del área metropolitana de San Salvador.

La fuente de información es la Dirección General de Estadísticas y Censos, extraída del Directorio Económico 2005.

Fórmula para establecer la muestra:

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra o número de observaciones.

N: Tamaño de la población que en este caso corresponde a 81 empresas del área metropolitana de San Salvador dedicadas a la publicidad.

e: Nivel de precisión o margen de error considerado del 5%

Z: Nivel de confianza, $z = 1.96$

p: proporción de éxito en la muestra a tomar es del 90%

q: Fracaso en la muestra es el restante 10%

Sustituyendo:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.90 * 0.10 * 81}{(81-1)5^2 + 1.96^2 * 0.90 * 0.10}$$

$$n = \frac{28.0053}{0.5457}$$

$$n = 51.3199$$

Aplicada la formula el resultado para la muestra es de 51 empresas a evaluar durante la investigación.

INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación se utilizaron herramientas que permiten recopilar información para el desarrollo del trabajo, de las cuales se emplearon las siguientes:

a) Instrumentos

Material Bibliográfico:

En este apartado se utilizó la normativa técnica y legal que se relacionen con el tema, debido que será la base para la ejecución de los procedimientos de auditoría en la evaluación del sistema de control interno.

b) Encuesta

Esta técnica es utilizada para obtener datos sobre la efectividad del actual sistema de control interno con una serie de preguntas para la administración y el personal involucrado en las diferentes actividades a evaluar.

Procesamiento de la información.

Una vez obtenidos los insumos necesarios a través de los instrumentos y técnicas sobre la problemática, se realiza el procesamiento de la información a través del paquete utilitario Microsoft

p: proporción de éxito en la muestra a tomar es del 90%

q: Fracaso en la muestra es el restante 10%

Sustituyendo:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.90 * 0.10 * 81}{(81-1)5^2 + 1.96^2 * 0.90 * 0.10}$$

$$n = \frac{28.0053}{0.5457}$$

$$n = 51.3199$$

Aplicada la formula el resultado para la muestra es de 51 empresas a evaluar durante la investigación.

INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación se utilizaron herramientas que permiten recopilar información para el desarrollo del trabajo, de las cuales se emplearon las siguientes:

a) Instrumentos

Material Bibliográfico:

En este apartado se utilizó la normativa técnica y legal que se relacionen con el tema, debido que será la base para la ejecución de los procedimientos de auditoría en la evaluación del sistema de control interno.

b) Encuesta

Esta técnica es utilizada para obtener datos sobre la efectividad del actual sistema de control interno con una serie de preguntas para la administración y el personal involucrado en las diferentes actividades a evaluar.

Procesamiento de la información.

Una vez obtenidos los insumos necesarios a través de los instrumentos y técnicas sobre la problemática, se realiza el procesamiento de la información a través del paquete utilitario Microsoft

Office Excell, elaborando las tabulaciones respectivas, preparación de gráficos y las interpretaciones de los resultados.

Análisis e interpretación de datos.

Posteriormente del procesamiento de la información obtenida en la recolección de datos, se analiza cada respuesta proporcionada, plasmando los resultados en la base de datos procesados en Microsoft Office Excel y esquemas ilustrativos con los que esquematizamos la información obtenida.

La interpretación de los datos se basa en el estudio de cada una de las respuestas proporcionadas y datos recolectados, lo que facilitó la obtención de una conclusión apropiada, además es la base con la que se abordó el caso práctico que es un instrumento guía para la realización de futuros trabajos de investigación, con el único propósito de dar un informe de la efectividad de los procesos administrativos, operativos y financieros, y que a su vez sirva como instrumento de consulta a los diferentes usuarios que lo puedan requerir en un momento determinado.

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

Tema:

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y OPERATIVOS DEL SECTOR DEDICADO A LA PUBLICIDAD, EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”

Objetivo:

Recopilar información a través de la herramienta cuestionario para propósitos académicos, dirigidos a la administración, auditores y personal encargado de los procesos operativos y administrativos.

Indicaciones: Favor marcar la respuesta que considere, en base a su análisis, y completar en los casos que se requiera

1.- ¿Cuál es el grado académico profesional que posee?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Licenciado en contaduría pública. | <input type="checkbox"/> Bachiller comercial opción contador. |
| <input type="checkbox"/> Egresado en contaduría pública. | <input type="checkbox"/> Técnico en licenciatura en contaduría pública |
| <input type="checkbox"/> Otros | |

Objetivo: Determinar el nivel académico del auditor para conocer su perfil.

2. ¿Qué tipos de auditoría realizan en la entidad? Puede seleccionar más de una opción.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Auditoría interna | <input type="checkbox"/> Auditoría integral |
| <input type="checkbox"/> Auditoría externa | <input type="checkbox"/> Auditoría fiscal |
| <input type="checkbox"/> Auditoría de gestión | <input type="checkbox"/> Otras |

Objetivos: Conocer si las entidades se enfocan en la realización únicamente de las auditorías que norma la legislación, o si en estas se busca evaluar los controles que posee con el fin de verificar su eficiencia.

3.- ¿Tiene conocimiento que es una auditoría de gestión?

Si No

Objetivo: Verificar el conocimiento que poseen sobre este tipo de auditoría.

4.- ¿Conoce usted las normativas técnicas y legales aplicables para realizar una auditoría de gestión?

Si No

Objetivo: Conocer si el auditor posee la información técnica y legal suficiente para realizar una auditoría de gestión.

5.- Si su respuesta fue SI, cuales utiliza para realizar la auditoría de gestión.

- Normas Internacionales para el Ejercicio de la Profesión de la Auditoría Interna (NEPAI).
- Normas Internacionales de Auditoría (NIAS).
- Código de Ética Profesional para Contadores Públicos.
- Otros, especifique _____

Objetivo: Conocer la normativa que utilizan para realizar las auditorias de gestión.

6.- ¿Existe un proceso de planeación en función de la verificación de los objetivos y metas establecidas por la entidad?

Si No

Objetivo: Establecer que se tomen en cuenta los objetivos y metas definidos por la administración al elaborar la planeación.

7.- ¿Cuenta la entidad con planes estratégicos para las siguientes áreas funcionales de la empresa?

Puede seleccionar más de una opción.

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Finanzas. | <input type="checkbox"/> Recursos Humanos. |
| <input type="checkbox"/> Compras | <input type="checkbox"/> Administración |
| <input type="checkbox"/> Inventarios | <input type="checkbox"/> Todas las anteriores |

Objetivo: Verificar que exista un plan para cada área funcional.

8.- ¿Existe un plan diseñado por la dirección de capacitaciones para el personal involucrado en el proceso de la auditoría gestión?

Si

No

Objetivo: Verificar si la entidad diseña planes de capacitaciones para el personal que realiza las auditorías de gestión.

Si la respuesta a la pregunta anterior es SI, conteste la siguiente interrogante:

9. ¿Se cuentan con capacitaciones impartidas por algunos de las siguientes entidades que le permitan adquirir conocimientos sobre el desarrollo de la auditoría de gestión?

Instituto salvadoreño de contadores públicos

Firmas de auditoría consultores

Gremios

Universidades

Otros especifique _____

Objetivo: Conocer que entidades imparten las capacitaciones para el desarrollo del personal que realiza las auditorías.

Si la respuesta a la pregunta 8 fue negativa pase a contestar la pregunta 13

10. ¿Qué conocimientos adquirió con la participación de capacitaciones sobre auditoría de gestión?

Comente: _____

Objetivo: medir los conocimientos adquiridos por el personal sometido a capacitaciones relacionadas con auditorías de gestión.

11. ¿Los conocimientos recibidos en las capacitaciones le han brindando un aporte a la auditoría de gestión para el desarrollo de procesos administrativos, financieros y operativos de la entidad?

Si

No

Favor comente brevemente: _____

Objetivo: Determinar si el conocimiento recibido la capacitación al tipo de negocio.

12. ¿Con que frecuencia se reciben capacitaciones relacionadas al área de gestión?

Cada tres meses. Semestral Anualmente.

Objetivo: Monitorear que los planes periódicos de capacitación se ejecuten.

Si contestó las preguntas 10, 11 y 12, no contestar la pregunta 13

13. ¿Posee conocimiento si existen planes de capacitaciones enfocadas a las auditorías de gestión brindadas por gremios, universidades, o profesionales en contaduría pública?

Si No

Comente: _____

Objetivos: determinar si las entidades que no han recibido capacitaciones enfocadas las auditorías de gestión, poseen conocimiento que existen planes de capacitaciones brindados por profesionales en contaduría pública.

14. ¿De las áreas que se presentan a continuación cuales considera que llevan a las entidades a realizar una auditoría de gestión?

<input type="checkbox"/> Financiera.	<input type="checkbox"/> Recursos humanos.
<input type="checkbox"/> Operativa	<input type="checkbox"/> Administrativa
<input type="checkbox"/> Contable	<input type="checkbox"/> Todas las anteriores

Objetivo: determinar qué áreas son las que llevan a las entidades a decidir realizar una auditoría de gestión.

15. ¿Qué dificultades ha encontrado en las áreas mencionadas en la pregunta 14?

Comente _____

16. ¿Cuáles son los procedimientos que efectúan para la detección de problemas y puntos débiles en la entidad?

Incremento de los controles en todos los procesos, financieros, administrativos, operativos.

Implementación de un sistema que permita la segregación de funciones.

Mejora en sistema de control interno.

Todas las anteriores.

Objetivo: verificar si en las empresas de publicidad del área metropolitana de San Salvador existen procedimientos encaminados a verificar la efectividad de los controles que poseen.

17. ¿Cuáles son las medidas tomadas por la entidad una vez se han detectado problemas y puntos débiles en las áreas?

Comente: _____

Objetivo: evaluar las medidas tomadas por las empresas de publicidad del área metropolitana de San Salvador

18. ¿Cuáles de las auditorías que se detallan a continuación proporcionan un aporte a la evaluación de procesos administrativos, financieros y operativos?

Externa Fiscal De gestión Interna

Objetivos: determinar la necesidad de un área de auditoría que busque fortalecer los procesos administrativos, financieros y operativos.

19. ¿Considera que se está brindando un aporte que sea aplicable al sector publicidad?

Comente: _____

Objetivos: Evaluar la percepción que poseen las empresas de publicidad, en cuanto al valor generado por nuestra investigación.

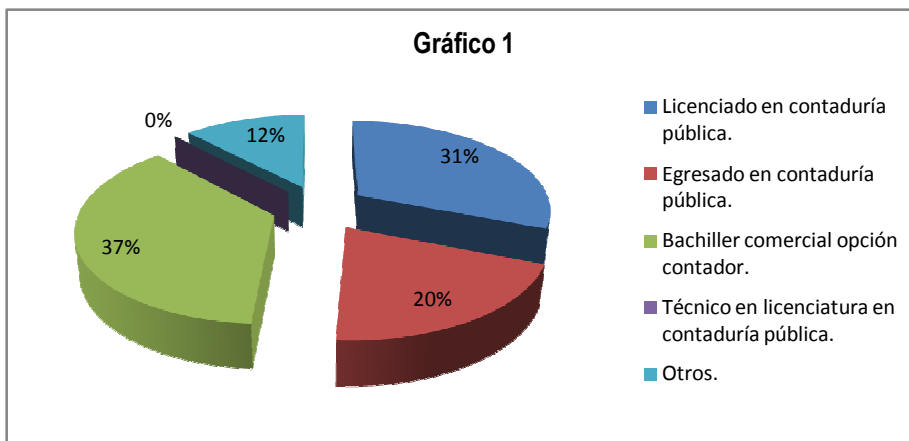
20. ¿Existe material bibliográfico suficiente para poder evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos, aplicados al sector publicidad como herramienta?

Si No

Comente: _____

Pregunta No.1 ¿Cuál es el grado académico profesional que posee?

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Licenciado en contaduría pública.	16	31%
Egresado en contaduría pública.	10	20%
Bachiller comercial opción contador.	19	37%
Técnico en licenciatura en contaduría pública.	0	0%
Otros.	6	12%
Total	51	100%

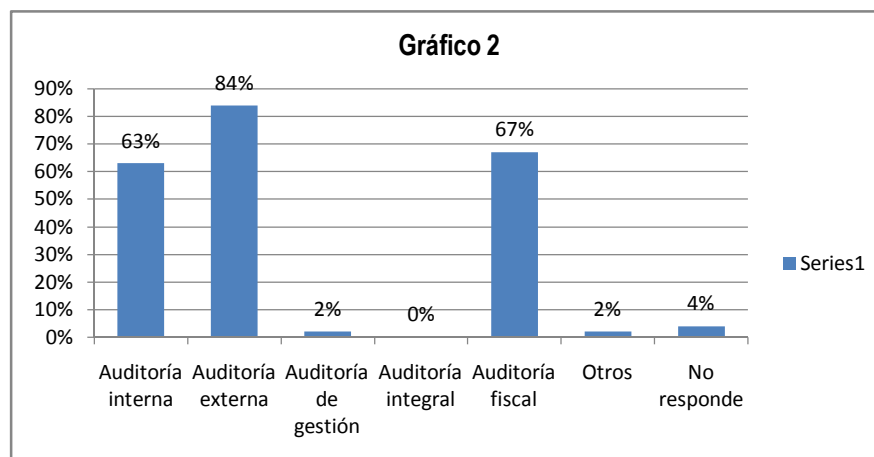


ANÁLISIS

Con los resultados obtenidos podemos observar que un 51% corresponde a profesionales egresados (20%) y graduados (31%) de licenciatura en contaduría pública.

Pregunta No. 2 ¿Qué tipos de auditoría realizan en la entidad? Selección múltiple.

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Auditoría interna	32	63%
Auditoría externa	43	84%
Auditoría de gestión	1	2%
Auditoría integral	0	0%
Auditoría fiscal	34	67%
Otros	1	2%
No responde	2	4%
Total		

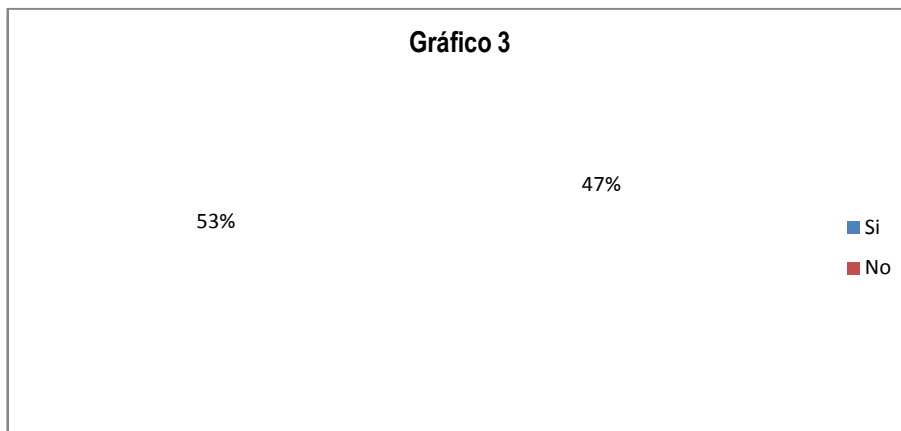


ANÁLISIS

Las auditorías más efectuadas en el sector publicidad corresponden a la auditoría externa con un 84%, fiscal con 67% e interna con un 63%. Este resultado permite conocer que la auditoría de gestión no es realizada en las empresas del sector.

Pregunta No. 3 ¿Tiene conocimiento que es una auditoría de gestión?

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Si	24	47%
No	27	53%
Total	51	100%

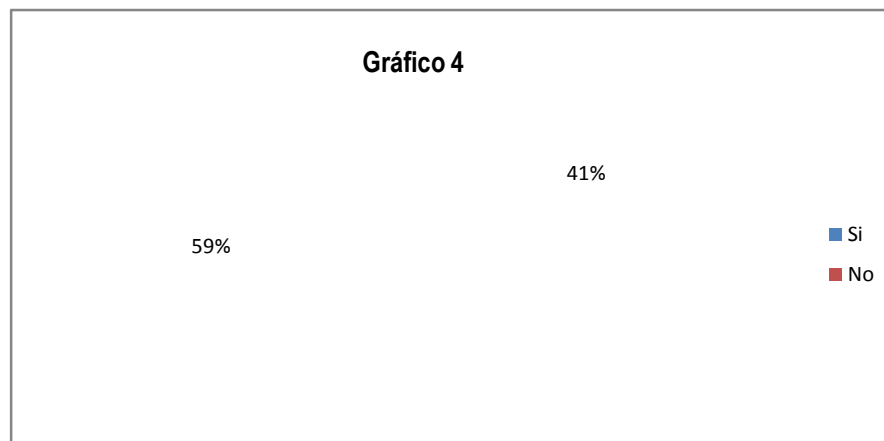


ANÁLISIS

El resultado obtenido refleja que un 53% desconoce que es la auditoría de gestión, sin embargo existe un 47% que si poseen conocimiento

Pregunta No.4 ¿Conoce usted las normativas técnicas y legales aplicables para realizar una auditoría de gestión?

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Si	21	41%
No	30	59%
Total	51	100%

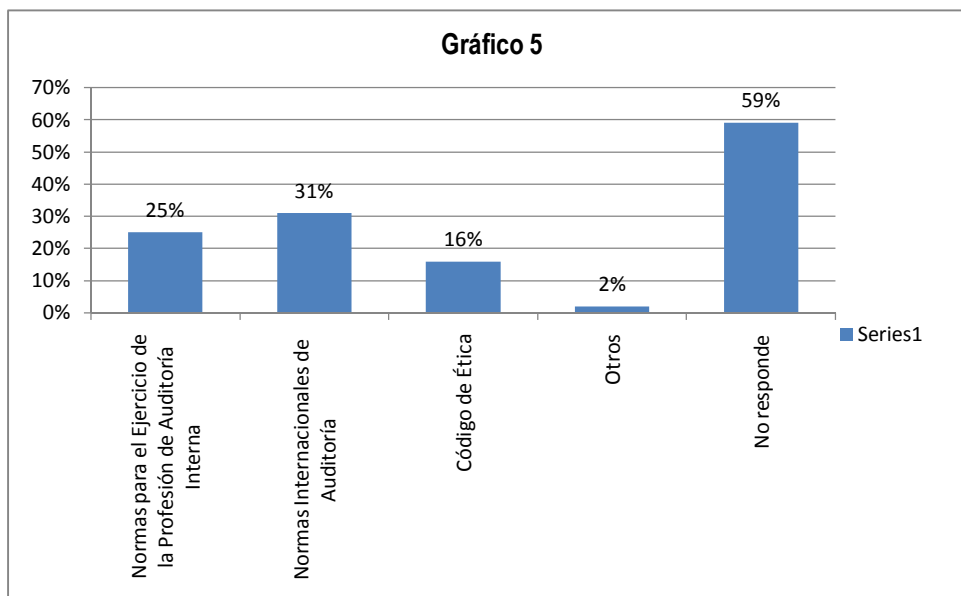


ANÁLISIS

El conocimiento sobre la normativa técnica y legal aplicable para la auditoría de gestión es del 41%

Pregunta No.5 ¿Cuales utiliza para realizar la auditoría de gestión?

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Normas para el Ejercicio de la Profesión de Auditoría Interna	13	25%
Normas Internacionales de Auditoría	16	31%
Código de Ética	8	16%
Otros	1	2%
No responde	30	59%
Total		

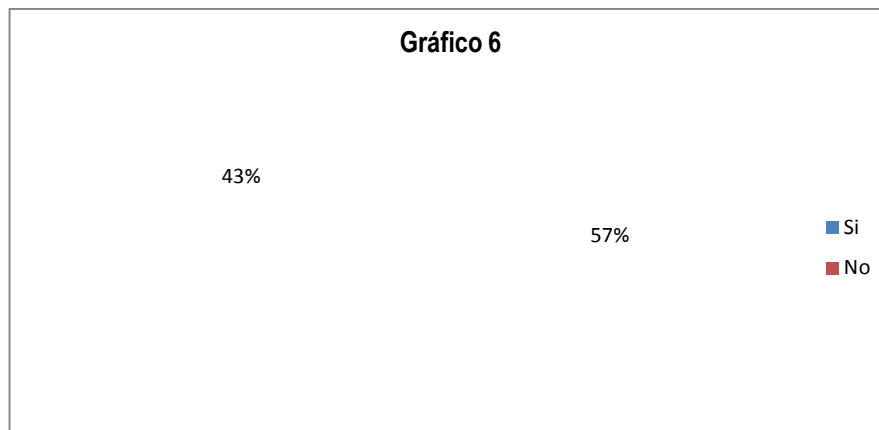


ANÁLISIS

El 59% no responde sobre la utilización de normativa técnica y legal. Sin embargo un 31% utiliza NIAS y un 25% utiliza NEPAI

Pregunta No.6 ¿Existe un proceso de planeación en función de la verificación de los objetivos y metas establecidas por la entidad?

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Si	29	57%
No	22	43%
Total	51	100%

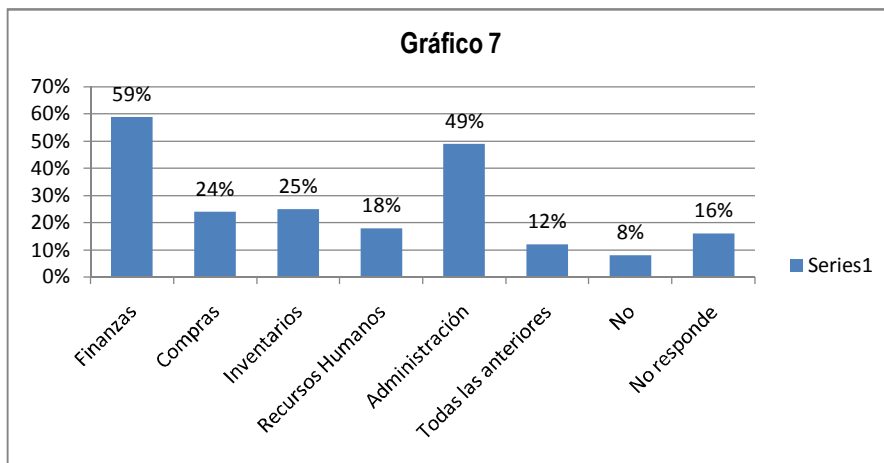


ANÁLISIS

Un 57% afirma que existen procesos de planeacion en función de la verificación de los objetivos y metas

Pregunta No.7 ¿Cuenta la entidad con planes estratégicos para las siguientes áreas funcionales de la empresa?

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Finanzas	30	59%
Compras	12	24%
Inventarios	13	25%
Recursos Humanos	9	18%
Administración	25	49%
Todas las anteriores	6	12%
No	4	8%
No responde	8	16%
Total		

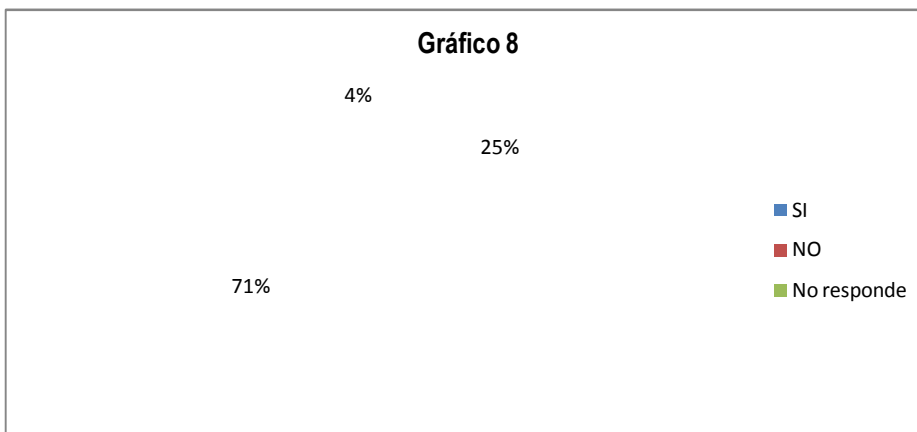


ANÁLISIS

El sector publicidad refleja que el mayor porcentaje de empresas cuenta con planes estratégicos para determinadas áreas, en su mayoría finanzas con el 59% y administración con 49%, quedando a juicio de cada entidad la aplicación de planes a las áreas que consideren de mayor importancia.

Pregunta No.8 ¿Existe un plan diseñado por la dirección de capacitaciones para el personal involucrado en el proceso de la auditoría de gestión?

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
SI	13	25%
NO	36	71%
No responde	2	4%
Total	51	100%



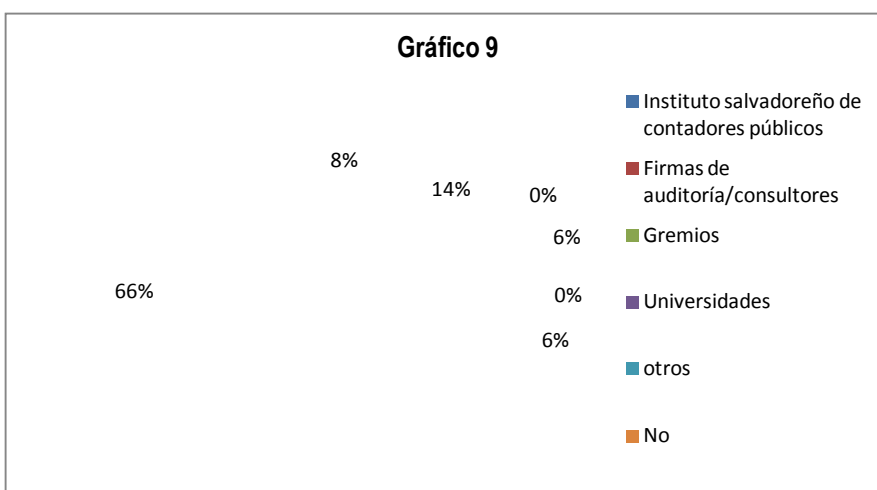
ANÁLISIS

La mayor cantidad de empresas del sector no efectúan auditoría de gestión de acuerdo a ese resultado un 71% afirma que no poseen planes diseñados para la capacitación del personal involucrado en este tipo de auditoría.

Si la respuesta a la pregunta anterior es SI, conteste la siguiente interrogante.

Pregunta No.9 ¿Se cuentan con capacitaciones impartidas por algunos de las siguientes entidades que le permitan adquirir conocimientos sobre el desarrollo de la auditoría de gestión?

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Instituto salvadoreño de contadores públicos	4	8%
Firmas de auditoría/consultores	7	14%
Gremios	0	0%
Universidades	3	6%
otros	0	0%
No	3	6%
No responde	34	66%
Total	51	100%



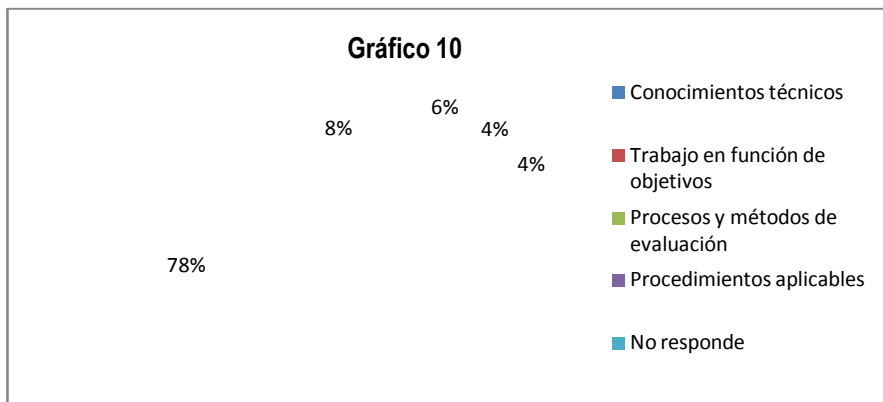
ANALISIS

Un 65% desconoce sobre el desarrollo de capacitación, así como de las entidades que lo imparten

Si su respuesta a la pregunta 8 fue negativa pase a responder la pregunta 13

Pregunta No. 10 ¿Qué conocimiento adquirió con la participación de capacitaciones sobre auditoría de gestión?

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Conocimientos técnicos	4	8%
Trabajo en función de objetivos	3	6%
Procesos y métodos de evaluación	2	4%
Procedimientos aplicables	2	4%
No responde	40	78%
Total	51	100%

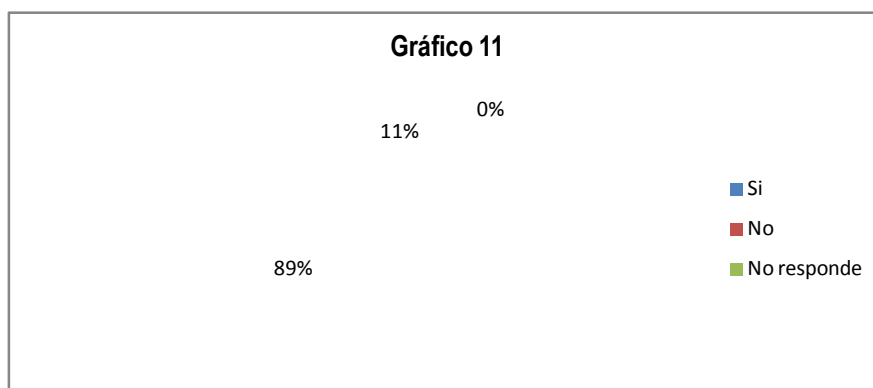


ANÁLISIS

El 89% no responde a esta interrogante, dado a que un 65% respondió que no poseen este tipo de capacitaciones de igual forma no responden sobre la adquisición de conocimientos.

Pregunta No. 11 ¿Los conocimientos recibidos en las capacitaciones le han brindado un aporte a la auditoría de gestión para el desarrollo de procesos administrativos, financieros y operativos de la entidad?

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Si	5	11%
No	0	0%
No responde	40	89%
Total	45	100%

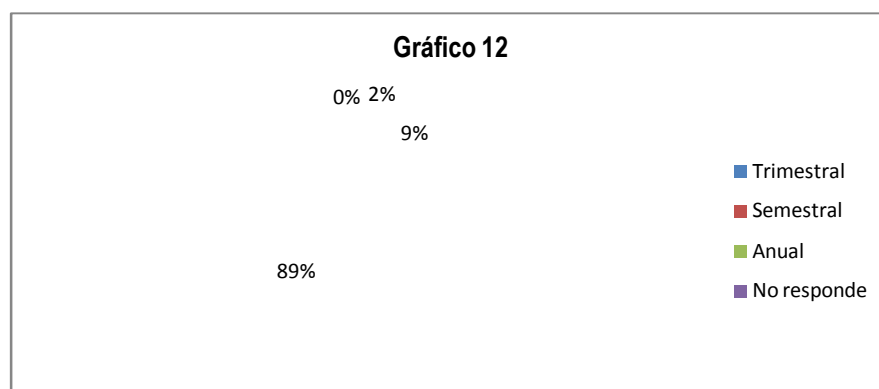


ANALISIS

El 89% no responde a esta interrogante, dado a que un 65% respondió que no poseen este tipo de capacitaciones de igual forma no responden sobre la adquisición de conocimientos.

Pregunta No.12 ¿Con que frecuencia se reciben capacitaciones relacionadas al área de gestión?

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Trimestral	0	0%
Semestral	1	2%
Anual	4	9%
No responde	40	89%
Total	45	100%

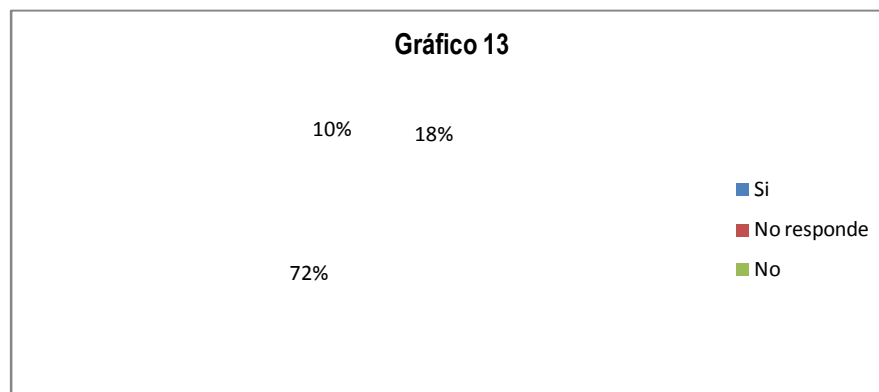


ANÁLISIS

El 89% no responde a esta interrogante, dado a que un 65% respondió que no poseen este tipo de capacitaciones de igual forma no responden sobre la adquisición de conocimientos.

Pregunta No. 13 ¿Posee conocimiento si existen planes de capacitaciones enfocadas a las auditorías de gestión brindadas por gremios, universidades o profesionales en contaduría pública?

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Si	9	18%
No responde	37	72%
No	5	10%
Total	51	100%

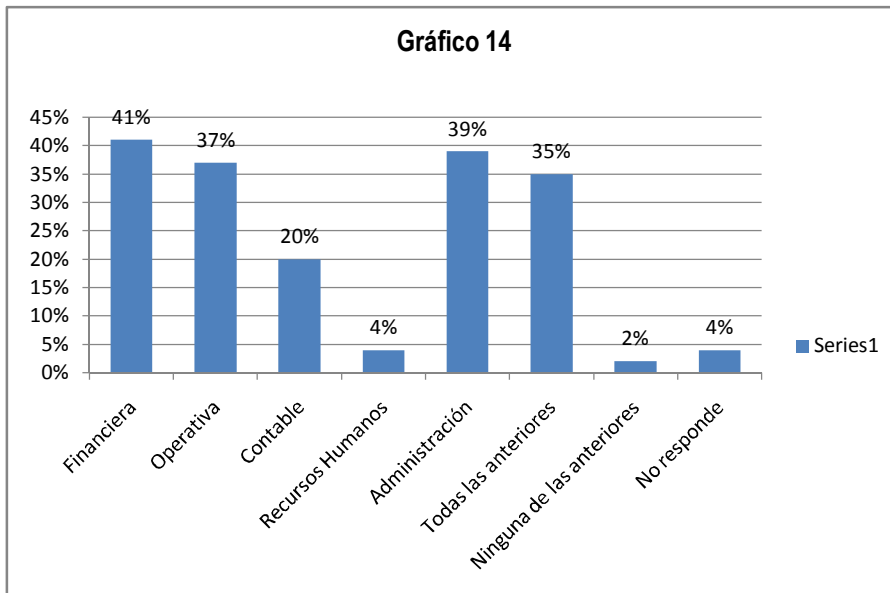


ANÁLISIS

El conocimiento de la existencia de planes de capacitación enfocadas a este tipo de auditoría es casi nulo en el sector publicidad, esto se afirma con el 73% de las empresas encuestadas desconoce sobre dichas actividades.

Pregunta No.14 ¿De las áreas que se presentan a continuación, cuáles considera que llevan a las entidades a realizar una auditoría de gestión ?

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Financiera	21	41%
Operativa	19	37%
Contable	10	20%
Recursos Humanos	2	4%
Administración	20	39%
Todas las anteriores	18	35%
Ninguna de las anteriores	1	2%
No responde	2	4%
Total		

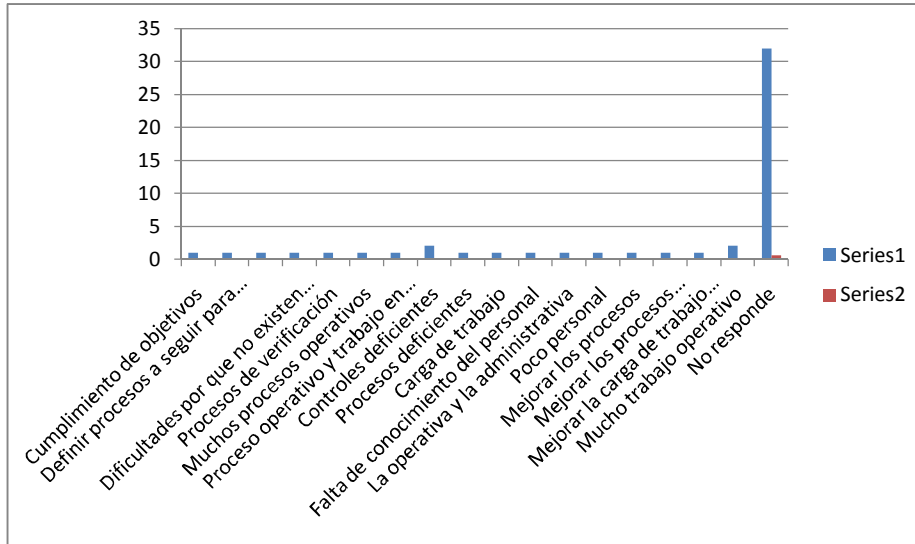


ANÁLISIS

El 35% considera de importancia todas las áreas mencionadas, susceptibles para la ejecución de auditoría de gestión

Pregunta No.15 ¿Qué dificultades ha encontrado en las áreas mencionadas en la pregunta 14?

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Cumplimiento de objetivos	1	2%
Definir procesos a seguir para realizar esta auditoria	1	2%
Los procesos no están bien definidos	1	2%
Dificultades por que no existen procesos o manuales de gu	1	2%
Procesos de verificación	1	2%
Muchos procesos operativos	1	2%
Proceso operativo y trabajo en equipo	1	2%
Controles deficientes	2	4%
Procesos deficientes	1	2%
Carga de trabajo	1	2%
Falta de conocimiento del personal	1	2%
La operativa y la administrativa	1	2%
Poco personal	1	2%
Mejorar los procesos	1	2%
Mejorar los procesos administrativos y operativos	1	2%
Mejorar la carga de trabajo operativo	1	2%
Mucho trabajo operativo	2	4%
No responde	32	62%
Total	51	100.00%

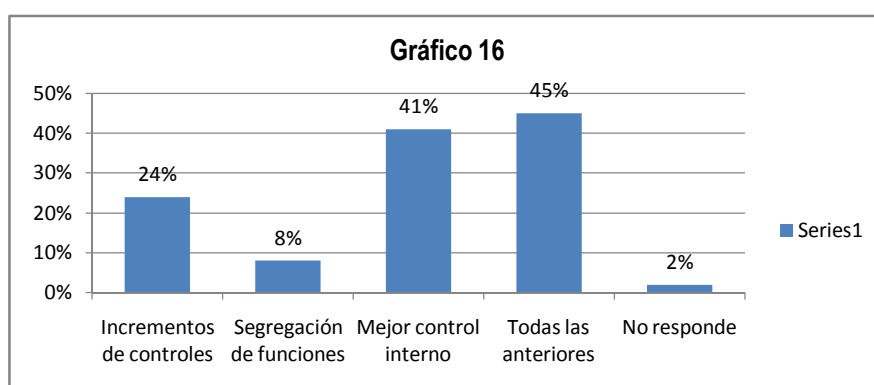


ANÁLISIS

A pesar de que de acuerdo a la pregunta 14, las empresas del sector consideran importante la auditoría de gestión por áreas como la financiera, administrativa y operativa, el mayor porcentaje no responde esta interrogante, sin embargo, muchos mencionan que las dificultades están enfocadas a controles deficientes una gran cantidad de trabajo operativo.

Pregunta No.16 ¿Cuáles son los procedimientos que efectúan para la detección de problemas y puntos débiles en la entidad?

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Incrementos de controles	12	24%
Segregación de funciones	4	8%
Mejor control interno	21	41%
Todas las anteriores	23	45%
No responde	1	2%
Total		

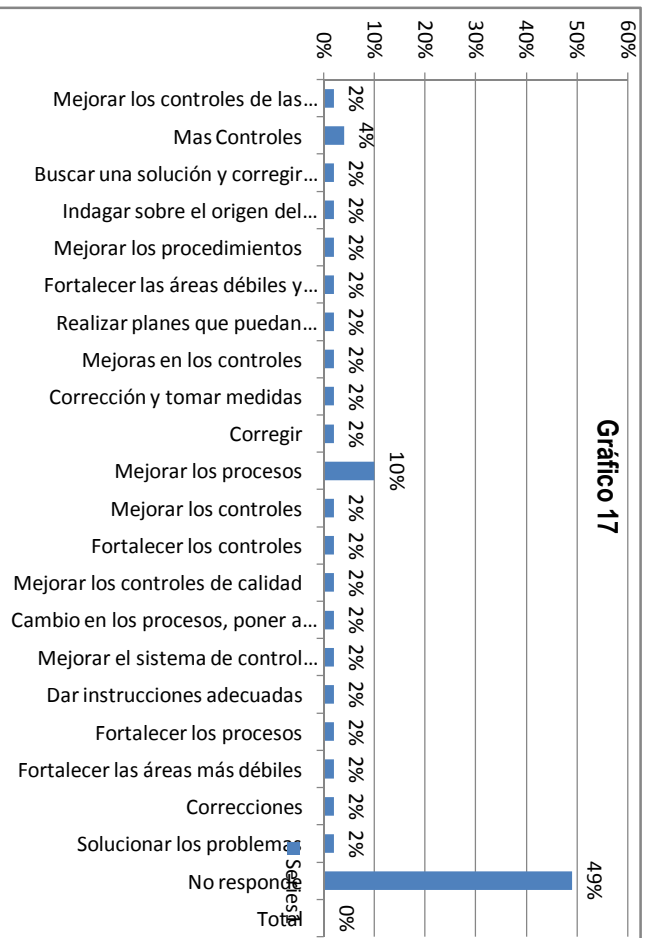


ANÁLISIS

El 45% considera que todos los procedimientos indicados son de vital importancia en la detección de problemas para las empresas del sector publicidad.

Pregunta No.17 ¿Cuáles son las medidas tomadas por la entidad una vez se han detectado problemas y puntos débiles en las áreas?

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Mejorar los controles de las áreas con el objetivo de alcanzar metas	1	2%
Mas Controles	2	4%
Buscar una solución y corregir las fallas	1	2%
Indagar sobre el origen del evento, causas y recomendacio	1	2%
Mejorar los procedimientos	1	2%
Fortalecer las áreas débiles y establecer políticas a seguir	1	2%
Realizar planes que puedan generar una mejora en dichos	1	2%
Mejoras en los controles	1	2%
Corrección y tomar medidas	1	2%
Corregir	1	2%
Mejorar los procesos	5	10%
Mejorar los controles	1	2%
Fortalecer los controles	1	2%
Mejorar los controles de calidad	1	2%
Cambio en los procesos, poner a funcionar nuevos sistema	1	2%
Mejorar el sistema de control interno	1	2%
Dar instrucciones adecuadas	1	2%
Fortalecer los procesos	1	2%
Fortalecer las áreas más débiles	1	2%
Correcciones	1	2%
Solucionar los problemas	1	2%
No responde	25	49%
Total	51	100.00

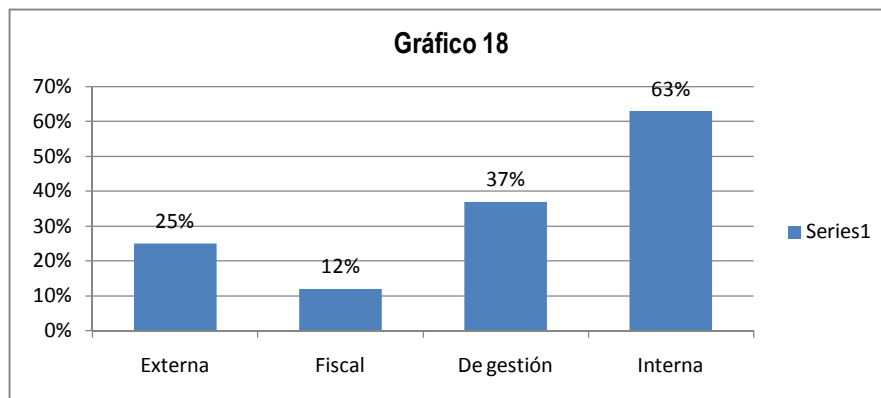


ANÁLISIS

Las medidas que toman las empresas una vez se detectan los problemas y puntos débiles son la mejora y fortalecimiento de procesos, mejora de controles, mejora en sistema de control interno.

Pregunta No.18 ¿Cuáles de las auditorías que se detallan a continuación proporcionan un aporte a la evaluación de procesos administrativo, financieros y operativos?

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Externa	13	25%
Fiscal	6	12%
De gestión	19	37%
Interna	32	63%
Total		

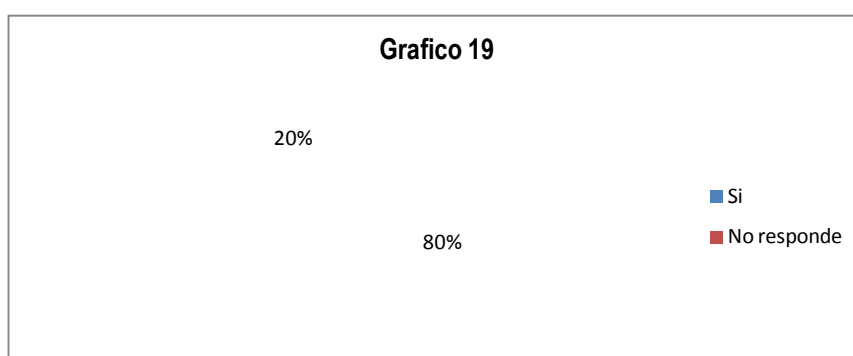


ANÁLISIS

El 63% afirma que la auditoría interna es considerada con mayor aporte a los procesos administrativos, financieros y operativos.

Pregunta No. 19 ¿Considera que el aporte como el que estamos dando posee un valor agregado, que sea aplicable al sector publicidad?

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Si	41	80%
No responde	10	20%
Total	51	100%

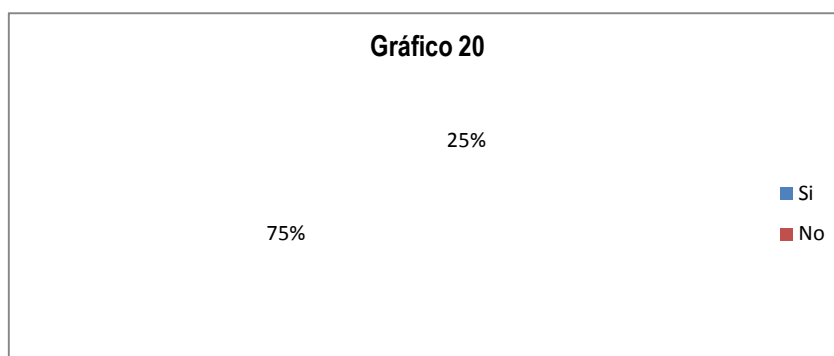


ANÁLISIS

El 80% de las empresas encuestadas considera de gran importancia el aporte con la investigación, ya que se ha motivado al conocimiento de la auditoría de gestión de manera que se tome como modelo para efectuar de forma periódica en las entidades del sector.

Pregunta No.20 ¿Existe material bibliográfico suficiente para poder evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos, aplicados al sector publicidad como herramienta?

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Si	13	25%
No	38	75%
Total	51	100%



ANÁLISIS

Los profesionales afirman con un 75% que no existe suficiente material bibliográfico para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos.