

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



“METODOLOGÍA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL ÁREA FINANCIERA DEL SECTOR  
TRANSPORTE TERRESTRE INTERNACIONAL DE PASAJEROS”

Trabajo de Investigación Presentado por:

Mejía Ramírez, Mélida Elena

Bonilla Pineda, Guadalupe del Carmen

Romero Murcia, Mario Osvaldo

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

**Julio de 2014**

**San Salvador, El Salvador, Centroamérica.**

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

<b>Rector</b>	: Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
<b>Secretaria</b>	: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya
<b>Decano de la Facultad de Ciencias Económicas</b>	: Master Roger Armando Arias Alvarado
<b>Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas</b>	: Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
<b>Directora de la Escuela de Contaduría Pública</b>	: Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
<b>Coordinador de Seminario</b>	: Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
<b>Jurado Examinador</b>	: Licenciado Abraham de Jesús Ortega Chacón : Licenciado José Gustavo Benítez Estrada : Licenciado José Roberto Chacón Zelaya

Julio de 2014

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a la Universidad de El Salvador por brindarnos la oportunidad de estudiar, permitiéndonos poner nuestro mejor esfuerzo, y a los docentes que nos proporcionaron sus valiosos conocimientos.

A Dios todo poderoso doy gracias, porque me ha dado salud, sabiduría y fortaleza para llegar a culminar con éxito mi carrera, ¡Gracias mi señor por las bendiciones recibidas!, asimismo doy gracias a la virgen de Fátima y de Guadalupe.

A mis padres con mucho cariño, José Bonilla y Marcos Antonia Pineda, gracias por su amor, apoyo y comprensión que me han brindado en todo momento de mi vida, son mi máximo orgullo.

Bonilla Pineda, Guadalupe del Carmen

Primeramente doy gracias a Dios por brindarnos la vida, darme la fuerza y sabiduría en todo el proceso de aprendizaje, permitiéndome terminar mi carrera y poder alcanzar un éxito más en mi vida.

A mis padres, a mi hermana y a una persona muy especial que gracias a su sacrificio, paciencia y amor me brindo su apoyo incondicional desde el principio hasta el final de este arduo camino.

Mejía Ramírez, Mélida Elena

A Dios todo poderoso por ser mi guía en cada momento de mi vida, gracias por brindarme sabiduría e inteligencia y por ser mi fortaleza la que me ha convertido en un luchador con éxito. Gracias Dios por tu fidelidad.

A mi madre por los años de esfuerzos y haberme inculcado los mejores valores, a mi esposa e hijos por su amor, apoyo y comprensión. Gracias por que por ellos soy un hombre de bien, su ayuda ha sido incondicional son mi mayor satisfacción.

Romero Murcia, Mario Osvaldo

Resumen Ejecutivo	i
Introducción	iii

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1	Antecedentes de la auditoría de gestión	1
1.2	Generalidades de las empresas del sector transporte terrestre internacional de pasajeros	2
1.2.1	Breve reseña y evolución del sector	2
1.2.2	Descripción del área financiera del sector transporte terrestre internacional de Pasajeros	3
1.3	Principales conceptos utilizados	5
1.4	Características de la auditoría de gestión	7
1.5	Ventajas y desventajas de la auditoría de gestión	8
1.5.1	Ventajas de la auditoría de gestión	8
1.5.2	Desventajas de la auditoría de gestión	9
1.6	Importancia de la auditoría de gestión	9
1.7	Objetivos de la auditoría de gestión	10
1.8	Etapas de la auditoría de gestión	10
1.8.1	Fase I: Conocimiento preliminar	12
1.8.2	Fase II: Planificación de la auditoría de gestión en el área financiera	14
1.8.3	Fase III: Ejecución de la auditoría de gestión en el área financiera	16
1.8.4	Fase IV: Comunicación de resultados y seguimiento	19
1.9	Técnicas y herramientas aplicables a la auditoría de gestión	20
1.9.1	Técnicas	20
1.9.2	Herramientas o indicadores de gestión	21
1.10	Resumen de la problemática observada en el sector transporte terrestre internacional de Pasajeros	26
1.11	Base legal y técnica	27
1.11.1	Base legal	27
1.10.2	Base técnica	27

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1	Método de la investigación	29
-----	----------------------------	----

2.2	Tipo de estudio	29
2.3	Unidad de análisis	29
2.4	Universo y muestra.	30
2.4.1	Universo	30
2.4.2	Muestra	30
2.5	Instrumentos utilizados en la investigación	31
2.6	Recolección de información.	32
2.7	Análisis e interpretación de resultados	32
2.8	Diagnóstico de la investigación	32

### CAPÍTULO III: CASO PRÁCTICO: METODOLOGÍA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1	Descripción de la propuesta	36
3.2	Planteamiento del caso práctico	36
3.3	Desarrollo de la propuesta de auditoría de gestión para el área financiera del sector transporte terrestre internacional de pasajeros	37
3.3.1	Fase I: Conocimiento preliminar	37
3.3.2	Fase II: Planificación de auditoría de gestión en el área financiera	39
3.3.3	Etapa III: Ejecución de la auditoría de gestión en el área financiera	59
3.3.4	Etapa VI: Comunicación de resultados y seguimiento	81

### CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	Conclusiones	86
4.2	Recomendaciones	87
	BIBLIOGRAFÍA	88
	ANEXOS	89

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Razones financieras de solvencia	25
Tabla 2:	Base técnica aplicable a las fases de auditoría de gestión	28
Tabla 3:	FODA área financiera	38
Tabla 4:	Funciones del área financiera	43

### ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1:	Organigrama del área financiera	4
Figura 2:	Fases de la auditoría	11

## RESUMEN EJECUTIVO

El sector transporte terrestre internacional de pasajeros, en los últimos años ha presentado un crecimiento económico importante, lo que ha beneficiado a la economía del país, a través del turismo salvadoreño y centroamericano; sin embargo a raíz de éste avance económico, también se ha visto la necesidad de establecer mayores y mejores controles en sus operaciones, no obstante algunas de las empresas que forman parte de éste sector, presentan problemas especialmente en el área financiera.

Algunos problemas de éste sector están relacionados con la carencia de políticas administrativas, con la falta de administración eficiente de los recursos financieros, lo que genera gastos innecesarios, lo cual podría incurrir en una descapitalización de la entidad. Y por lo general no se tiene la práctica de hacer evaluaciones sobre la eficiencia, eficacia y gestión de los recursos económicos, humanos, tecnológicos que se manejan en el área financiera, a esto se le suma el hecho de mantener personal no calificado para desarrollar funciones específicas.

Por lo anterior se considera de utilidad realizar una investigación sobre ésta temática, de cara a proponer una solución enfocada en una metodología de auditoría de gestión para el área financiera, que ayude a solventar dicha situación.

Dado el tipo de auditoría que se requiere en éste sector, el profesional en contaduría pública se enfrenta con dificultades para realizar dicho examen dirigido a la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía del área financiera, ya que no se dispone de una metodología adecuada, que cubra las exigencias de la problemática presentada en el sector. En este sentido la investigación contiene lineamientos, programas y procedimientos enfocados en gestión, que servirán de modelo para aplicarlo en trabajos futuros de cualquier empresa que requiera el servicio.

Para llevar a cabo la investigación fue necesario aplicar el método hipotético deductivo, el cual consiste en observar, analizar e indagar a partir de la información recopilada, obtenida a través de cuestionarios, lo cual permite obtener resultados estadísticos, que conllevan a obtener un diagnóstico de la investigación, en el cual se denota la existencia de la problemática antes planteada.

Debido a los resultados obtenidos en la investigación, se logró concluir que los profesionales a pesar de poseer conocimientos generales sobre auditorías, no tienen una normativa aplicable para evaluar la gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones de las empresas, por lo que consideran que una metodología específica, sería de gran utilidad ya que tendrían un modelo a seguir, el cual serviría de fuente bibliográfica para los profesionales y demás interesados.

Por lo tanto, se recomienda la utilización del presente trabajo para ejecutar auditorías de gestión en el área financiera o en otras áreas de entidades del sector transporte terrestre internacional de pasajeros.

## INTRODUCCIÓN

La investigación está basada en la elaboración de una propuesta de metodología de auditoría de gestión para los profesionales en contaduría pública; con el objetivo de proporcionar una herramienta que sirva para evaluar la eficiencia, eficacia y economía en el área financiera del sector transporte terrestre internacional de pasajeros; para lo cual se abordaran principalmente los siguientes puntos:

En el primer capítulo, se presenta el marco teórico que comprende aspectos generales sobre auditoría de gestión, entre los cuales se mencionan: antecedentes, conceptos, características, ventajas, desventajas, importancia, objetivos, y etapas de este tipo de revisión, entre otros; además se abordan los aspectos generales relativos al sector transporte terrestre internacional de pasajeros; Sin embargo se consideró a bien, agregar al final de este capítulo un resumen en el cual se describe la problemática en estudio.

El segundo capítulo presenta el desarrollo de la metodología y diagnóstico de la investigación, en el cual se detalla el método y tipo de estudio utilizado, las unidades de análisis, el universo, la muestra, los instrumentos requeridos para el trabajo, la recolección de la información, el análisis e interpretación de los resultados y el diagnóstico de la investigación.

El tercer capítulo muestra la propuesta de una metodología de auditoría de gestión, en la que se describen las etapas en que se puede dividir la auditoría, los principales lineamientos utilizados, herramientas, técnicas, procedimientos y modelos de programas aplicados al área financiera del sector en estudio.

El cuarto capítulo refleja las principales conclusiones y recomendaciones referentes a la investigación desarrollada, de igual manera al final de éste capítulo se presenta la bibliografía utilizada durante todo el proceso, ya que es un requerimiento necesario para completar el trabajo ejecutado.

Finalmente se incorporan los anexos que tienen una gran importancia por la información contenida, debido a que son un complemento de los datos recabados durante el desarrollo del trabajo, entre los cuales comprenden el instrumento utilizado para la investigación, con el objeto de una buena comprensión e identificación de cómo se obtuvieron los datos y el total de población encuestada, así como algunos requerimientos específicos de la auditoría de gestión.



## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### 1.1 Antecedentes de la auditoría de gestión.

El concepto de auditoría de gestión fue el resultado de estudios presentados por diferentes autores.

En el año de 1935, James O. McKinsey en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó auditoría administrativa, la cual, en sus palabras, consistía en una evaluación de una entidad en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro, viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo.

En 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una organización puede realizarse analizando sus funciones. Ya en 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores administrativos. Seis años después, en 1955, Harold Koontz y CiryO'Donnell, también en sus Principios de Administración<sup>1</sup>, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos.

En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la evaluación administrativa. A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicarla. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y financiera, desarrollando los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1975, Roy A. Lindberg, Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una entidad; Gabriel Sánchez Curiel 1987 aborda el concepto de Operacional y la metodología para utilizar la evaluación de sistemas.

En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia, analiza los aspectos teóricos-prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de revisiones, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

---

<sup>1</sup>Antecedentes de auditoría de gestión, 2013, disponible en <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/2>

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases, metodología para su aplicación, la forma de diseñar, emplear cuestionarios, cédulas y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica. (Franklin, Enrique).

A partir de estos estudios se empezó a hablar de análisis más específicos como auditoría de gestión, que en un primer momento se conoció como control de gestión.

## **1.2 Generalidades de las empresas del sector transporte terrestre internacional de pasajeros.**

### **1.2.1 Breve reseña y evolución del sector.**

Este sector nació como una propuesta de pequeñas familias que empezaron a incursionar en el mercado y que posteriormente se fortalecieron brindando cada vez servicios más integrales.

En la actualidad las operaciones se han visto incrementadas por turistas o ejecutivos de negocios que optan por desplazarse de un país a otro generando un incremento del 2.5% al 2.9% en relación al PIB total del país entre el periodo 2009-2011<sup>2</sup>. Las fronteras terrestres son la principal forma de acceso para las personas que viajan a nivel centroamericano, representando el 60.4% de viajeros que optan ingresar al país de este modo, en cambio la vía aérea reporta el 39.60%.<sup>3</sup> Debido al auge de esta tendencia, se ha favorecido al sector transporte terrestre internacional de pasajeros, incrementando sus operaciones, la mayor parte provienen del turismo, por ende su protagonismo forma parte de la economía del país.

Este grupo de empresas se dedica a servicio de transporte, el cual permite que, los viajeros se desplacen hacia otros destinos, ubicados en los países vecinos como Guatemala, Nicaragua, Honduras y Costa Rica; durante ese tiempo de recorrido, se ofrecen los siguientes servicios:

#### **a) Primera clase (primer nivel del autobús).**

- Asientos de cuero con descansa piernas, mesa para comer y trabajar.

---

<sup>2</sup>Estadísticas, informe de coyuntura cuarto trimestre- 2011, publicado en febrero 2012, Unidad de Inteligencia de Mercado Corporación Salvadoreña de Turismo <<http://www.elsalvador.travel/category/estadisticas/>>

<sup>3</sup>Estadísticas, informe de coyuntura cuarto trimestre- 2011, publicado en febrero 2012, Unidad de Inteligencia de Mercado Corporación Salvadoreña de Turismo disponible en <<http://www.elsalvador.travel/category/estadisticas>>.

- Audífonos especiales para música ó escuchar la película a bordo proyectada en pantalla grande, toma corrientes 110 V para conectar su computadora, WIFI gratis.
- Un servicio a bordo especial que incluye una selección de comidas, hielera con bebidas y cafetera.
- Ofrecen en el camino bebidas especiales como champagne, vino blanco y tinto.
- Aire acondicionado y servicio sanitario.

**b) Clase ejecutiva plus y turistas (segundo nivel del autobús).**

- Asientos reclinables de cuero con descansa piernas.
- Ofrecen audífonos para escuchar música y películas.
- El servicio incluye comida y bebidas.

Asimismo, cuentan algunas entidades de este sector de transporte, con el servicio de Courier para el área centroamericana. Según las prestaciones y comodidades a bordo antes descritas se considera, que este tipo de transporte compite con la alternativa aérea.

Algunas de las empresas que forman parte del sector transporte terrestre internacional de pasajeros son: Transportes del Sol, Pullmantur, Tica Bus, Transinter, S.A. de C.V, Servicios de Transportes Morales, Usatours, Melva Internacional S.A. de C.V, Confort lines, King Quality, Transesmer Galgos Internacional, S. A. de C.V, entre otras

**1.2.2 Descripción del área financiera del sector transporte terrestre internacional de pasajeros.**

Es el área que tiene por objeto maximizar el patrimonio a largo plazo, adquisición de recursos financieros con aportaciones de capital o mediante créditos, con su correcto manejo y aplicación; así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones, logro de los buenos resultados, mediante la interpretación y estadísticas financieras que ayuda a tomar decisiones acertadas.<sup>4</sup>

Se puede calificar también como el área de las finanzas que aplica principios financieros dentro de una organización, para crear, mantener valor mediante la toma de decisiones y una administración correcta de los recursos. Esta área le reporta a la gerencia financiera.

La gestión financiera, está vinculada con la toma de decisiones, relativas al tamaño, composición de la entidad, de los activos, al nivel, estructura de la financiación y a la política de los dividendos.

---

<sup>4</sup><http://www.unilibre.edu.co/facultades/Contaduria/Webcontaduria/estudie/Gerencia/GerenTodo.htm>

Este concepto puede llegar a ser muy amplio, ya que las funciones como la planificación, previsión, contabilidad, empleo, rentabilidad de fondos, etc., pueden abarcar amplias funciones.

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras.

Los recursos financieros son limitados y costosos, por lo que la gestión financiera debe compatibilizar las demandas de recursos para la consecución de los objetivos obteniendo la máxima rentabilidad, si es posible obtener ahorro.

### **Unidades del departamento financiero** <sup>5</sup>

Normalmente el departamento financiero se responsabiliza de funciones que son típicamente financieras, económicas y administrativas, a continuación se presenta como está conformado, normalmente el área financiera de las empresas que pertenecen al sector transporte terrestre internacional de pasajeros.

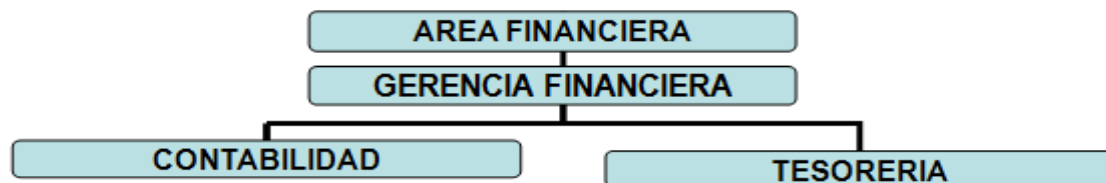


Figura No. 1 Organigrama área financiera

#### **i. Gerencia financiera.**

Es la encargada de analizar la información financiera, tomar las decisiones con el objetivo de maximizar los beneficios económicos y la riqueza como criterio de decisión.

#### **ii. Contabilidad.**

El área de contabilidad es la responsable de la contabilización de documentos, así como de sus cobros, pagos; su aplicación es fundamental, así como la homogeneización de los criterios para la imputación de los gastos e ingresos a sus respectivas cuentas contables. Debe ser consciente de que es la

<sup>5</sup> MEMORIA DE LABORES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011. TIDCA S.A DE C.V. <http://platinumcentroamerica.com/>

responsable de la mayor y mejor fuente de información que posee la entidad, para ello, deben poner todos los medios y esfuerzos necesarios para facilitar la información de una forma rápida, eficaz y fiable.

### iii. Tesorería.

La gestión financiera se apoya principalmente en el tesorero. El resto de los sistemas de tesorería estarán conectados con el resto de las áreas del departamento, en particular con la contabilidad.

## 1.3 Principales conceptos utilizados.<sup>6</sup>

- **Auditoría**

Es el proceso sistemático, independiente que se realiza para obtener evidencia suficiente y apropiada que servirá para realizar un análisis de datos sobre información cuantificable de una entidad, con el objetivo de determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.

- **Auditoría administrativa (William P. Leonard).**

La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen comprensivo, constructivo de la estructura de una empresa, de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

- **Auditoría operacional (Joaquín Rodríguez Valencia).**

Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de una entidad, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que se cumplan sus objetivos, y determinar qué condiciones pueden mejorar.

---

<sup>6</sup>Liscano Arias, Evelyn Carolina, año 2001. Auditoría de Gestión en el Departamento de Registro y Control de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado  
[http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P167.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P167.pdf)>

- **Gestión.**

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

- **Auditoría de gestión.**

Es un examen objetivo, sistemático, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos de la empresa, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas para mejorar la responsabilidad de la administración.

Además se considera como un enfoque totalmente distinto a otros tipos de trabajos debido a que no evalúa solamente el control de la gestión sino también el control interno de la entidad para salvaguardar sus activos, la cual está compuesta por 3 elementos, los cuales son eficiencia, eficacia y economía, los que representan el pilar fundamental del trabajo que se desarrolla.<sup>7</sup>

- **Eficiencia.**

Se relaciona con los medios (métodos, procedimientos, procesos, etc.). Reside básicamente en hacer las cosas de manera correcta y de la mejor forma posible. Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos, es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los resultados previstos.

- **Eficacia.**

Es la relación entre los servicios o productos generados con los objetivos y metas programadas. La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos.

- **Economía.**

Constituye la administración correcta de los recursos económicos, se considera como la estructura o régimen de alguna empresa, comprende el ahorro de trabajo, tiempo y dinero. Este concepto evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles.

---

<sup>7</sup> REDONDO, RAFAEL, LLOPART, XAVIER, PEREZ, LLOPART, DURAN, DUNIA, Auditoría de gestión Universidad de Barcelona (España) 1996, disponible en <<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoría%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>>

- **Indicadores de auditoría de gestión.**

Son las herramientas utilizadas para medir la eficiencia, eficacia y economía de una entidad, de igual manera permite evaluar el cumplimiento de objetivos, metas, produciendo información necesaria para apreciar el desempeño de cualquier área en particular.

#### 1.4 Características de la auditoría de gestión.<sup>8</sup>

Se fundamenta en procedimientos, así como en las prácticas de gestión, los mismos que deben ser examinados para determinar en qué grado la empresa da la importancia necesaria a los aspectos que guarden relación con la economía, eficiencia, eficacia de las operaciones administrativas, financieras y operativas.

Entre las principales características se tienen las siguientes:

- **Preventiva.** Debe proporcionar recomendaciones para el futuro frente a los problemas del presente.
- **Ágil.** Esta evaluación no debe entorpecer las operaciones normales de la entidad.
- **Sistemática.** Esta revisión obedece necesariamente a una planeación basada sobre una determinada metodología que le permita al auditor obtener evidencia pertinente y suficiente, debe seguir un proceso sistemático de evaluaciones de hechos reales sustentados en datos susceptibles de comprobarse, que concluye y formule recomendaciones constructivas cuya condición fundamental es que el auditor sea independiente de esas actividades.
- **Pertinente.** Debe cubrir todos los aspectos estratégicos, logísticos, tácticos; en otras palabras los aspectos más relevantes de la organización o del área que se está investigando.
- **Crítica.** Independientemente de quien la practique, sean auditores internos o externos, debe permitir la emisión de juicios validos sobre cualquier área examinada, para que se pueda proceder a efectuar las correcciones que corresponda.
- **Analítica.** Cuando se examina la gestión, debe estar en condiciones de descomponer cualquier función para poder encontrar las causas de los problemas, sugerir las correcciones del caso.
- **Comprobada.** Las conclusiones a las cuales se llega, deben estar debidamente respaldadas por documentación, o por conclusiones explicadas con su respectiva documentación.

---

<sup>8</sup>Garrido Díaz, Sonmer, características de la auditoría de gestión, disponible en <http://agsonmer.blogspot.com/2008/06/caracteristicas-de-la-gestin.htm>

- **Multidisciplinaria.** Puede permitir sin mayores problemas el trabajo de determinados especialistas en diversas actividades de su examen, pero lo que jamás puede delegar es la dirección del equipo de trabajo. Requiere personal profesional experimentado con criterio técnico gerencial, puede ser ejecutada por auditores, contadores públicos, a nivel universitario o equipos multidisciplinarios, quienes deben emitir un informe profesional.
- **Objetiva.** Los juicios a los cuales se ha llegado en una empresa, debe ser producto de una evaluación imparcial e independiente de los hechos que los originaron.

## 1.5 Ventajas y desventajas de la auditoría de gestión.<sup>9</sup>

### 1.5.1 Ventajas de la auditoría de gestión.

Entre las principales ventajas están las siguientes:

- Los problemas administrativos y las dificultades operacionales pueden detectarse antes de que suceda por lo que permite evitar mayores gastos a causa de las deficiencias identificadas.
- Representa otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados ya que una de las causas del fracaso en los negocios se debe a una mala administración, especialmente de los recursos del área financiera.
- Permite recomendar ciertas medidas para mejorar la situación presente.
- Brinda ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de la entidad ó de administración.
- Facilita un análisis global, objetivo de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.
- Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones realizadas, proporcionadas por el trabajo de verificación de los datos contables-financieros.
- Contribuye eficazmente a evitar las actividades rutinarias, la inercia burocrática, que generalmente se desarrollan en las grandes entidades.
- Permite identificar las áreas problemáticas, las causas relacionadas, las soluciones para mejorar.

---

<sup>9</sup>LÓPEZ RUANO, GABRIELA TAMARA, Auditoría de Gestión aplicada a la Empresa "Puntogama Cía. Disponible en: Ltda.<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/326>.



- Localiza las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencia, lo que es significativo en las auditorías de gestión.
- Identifica los criterios para medir el logro de metas y objetivos.

### 1.5.2 Desventajas de la auditoría de gestión.<sup>10</sup>

Las limitaciones pueden ser inherentes al control interno, las cuales son

- **Error humano:** es el resultado de las limitaciones del juicio humano que conlleva a la falta de evaluaciones debido a descuidos, distracción y comprensión equivocada de instrucciones.
- **Procedimientos inoportunos:** estos pueden llegar a ser improcedentes, debido a la falta de evaluaciones oportunas en los controles.

### 1.6 Importancia de la auditoría de gestión<sup>11</sup>

- Es importante, ya que se encarga de revelar a los interesados información acerca de donde se están utilizando los recursos inadecuadamente, plantea además, instrucciones generales de acción para el mejoramiento de las operaciones.
- Es una fuente de información independiente, confiable para las empresas, la alta administración o gerencia.
- Materializa el espíritu de trabajo, haciendo que el equipo directivo conozca sus opciones, la plenitud de su potencial, beneficiando así al consumidor final que está representado en el cliente interno y externo.
- Finalmente, pretende mejorar la calidad de la administración a fin de que se promueva la confianza en los servicios que prestan las entidades.

---

<sup>10</sup>AUDITORÍA DE GESTIÓN. DESVENTAJAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN  
<http://clubensayos.com/Psicolog%C3%ADa/AUDITORÍA-DE-GESTIÓN/555825.html>

<sup>11</sup>Gallart Molina, Yanela, 2008. Auditoría de gestión para el área financiera de la empresa eléctrica, disponible en <agsonmer.blogspot.com>.

- Provee de nuevas ideas a los administradores, crea conciencia acerca de la necesidad de economía, eficiencia y efectividad.

### **1.7 Objetivos de la auditoría de gestión.<sup>12</sup>**

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en las entidades, ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz, examinar, valorar los métodos y desempeños en todas las áreas.

Entre otros de los objetivos principales se encuentran:

- Establecer el grado en que tanto la empresa como los empleados han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han asignado.
- Identificar si los objetivos, metas propuestas han sido logrados.
- Comparar la adecuada utilización de los recursos de la compañía.
- Comprobar si se adquiere, protege, utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- Verificar la existencia de objetivos, políticas adecuadas, planes coherentes y realistas.
- Evidenciar la confiabilidad de la información, igualmente de los controles establecidos.
- Determinar si los controles gerenciales implementados en la entidad son efectivos para asegurar el desarrollo eficiente de las actividades operacionales, además revisar la organización de la entidad.

### **1.8 Etapas de la auditoría de gestión.<sup>13</sup>**

En toda auditoría se establece cual será el desarrollo concreto del programa de trabajo, el cual depende de las situaciones particulares de cada empresa, cabe mencionar que este tipo de examen puede ser aplicado a todas las áreas, no obstante dado los intereses de la investigación, las etapas han sido orientadas a la evaluación del área financiera del sector transporte terrestre internacional de pasajeros.

---

<sup>12</sup>Vásquez Miranda, Mg. Hilda E., Artículo de Auditoría de gestión, disponible en <<http://mybloghilda.blogspot.com/p/auditoria-de-gestion.html>> consultado el 2 de julio del 2013

<sup>13</sup>> Liscano Arias, Evelyn Carolina, año 2001. Auditoría de Gestión en el Departamento de Registro y Control de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P167.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P167.pdf)>

A continuación se presenta las etapas o fases, en que se dividirá la metodología propuesta.

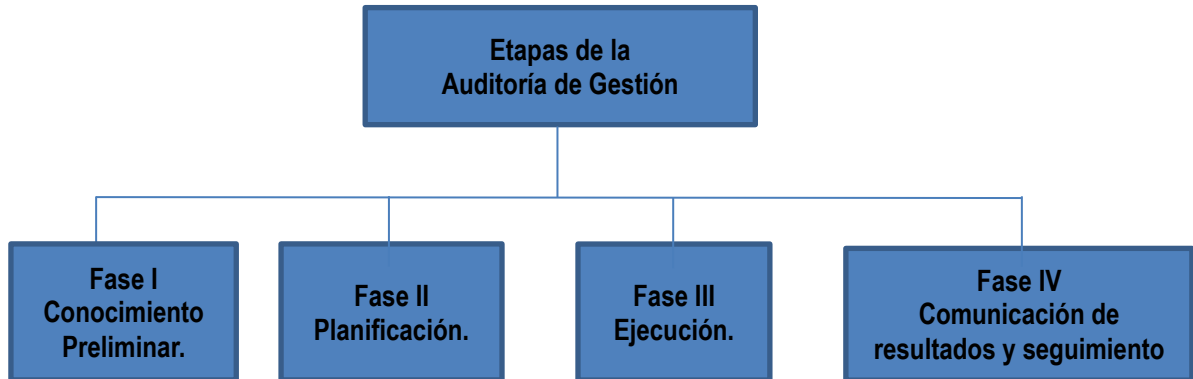
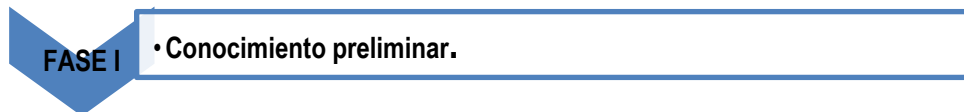
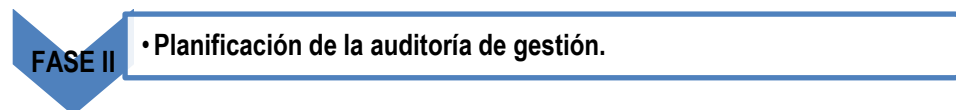


Figura No: 2 Fases de la Auditoría



- ✓ Conocimiento general de la entidad y del área financiera.
- ✓ Análisis FODA del área financiera
- ✓ Establecimiento de los términos del trabajo



**Contenido del memorándum de planeación.**

- ✓ Conocimiento de la empresa, y del área financiera.
- ✓ Definición del propósito y objetivos del trabajo.
- ✓ Alcance de la auditoría de gestión.
- ✓ Comprensión y evaluación del control interno.
- ✓ Evaluación de riesgos.
- ✓ Diseño de programas y herramientas aplicables a la auditoría de gestión en el área financiera.

### **FASE III • Ejecución de la auditoría de gestión.**

- ✓ Preparación de los papeles de trabajo
- ✓ Evaluación del control interno
- ✓ Ejecución de programas.
- ✓ Identificación de los indicadores de gestión.
- ✓ Análisis comparativos y principales razones financieras.
- ✓ Hoja de hallazgos.
- ✓ Obtención de la carta salvaguarda emitida por la administración.

### **FASE IV • Comunicación de resultados y seguimiento.**

- ✓ Presentación de resultados.
- ✓ Planes de acción y seguimiento.

El esquema antes presentado contiene algunos de los requerimientos mínimos para desarrollar una auditoría de gestión; pero sin embargo éstos pueden ser adaptados según la necesidad de cada estudio, ya que puede ser ajustado a cada área específica.

#### **1.8.1 Fase I: Conocimiento preliminar.**

Esta fase consiste en recabar información general sobre las características del ente por auditar, obteniéndose información referente a su misión, visión, estructura organizativa, recursos financieros, materiales, humanos; datos sobre costo, procedimientos; dificultades en sus operaciones, disposiciones legales, administrativas, normas vigentes, estructura del control interno; entre otras.

También es necesario conocer cómo afecta la situación económica del país, con relación a las operaciones normales de la empresa; de la misma manera, otro aspecto externo a considerar, es el grado de liderazgo que posee la entidad en el mercado.

#### **Objetivo de la fase I**

La etapa preliminar en una auditoría de gestión tiene como objetivo identificar y sentar las bases sobre

las cuales se llevara a cabo un examen de la eficiencia, eficacia y economía de la organización. Esta etapa se inicia, de hecho, desde el momento mismo en que un profesional es llamado por el dueño o representante legal para solicitarle sus servicios.

De este modo el auditor establecerá un primer contacto con la entidad a auditar y procederá, en seguida, a efectuar un estudio y evaluación de su sistema de control interno, del análisis de sus factores clave de operación, entre otros.

**Algunas de las actividades a realizar en esta fase dentro del área financiera son:**

✓ **Conocimiento general de la empresa y del área financiera.**

La primera actividad que se debe realizar por el equipo de trabajo es el conocimiento general del sector y del contexto en que se desenvuelve la empresa en estudio, dando un mayor énfasis a su actividad principal, lo que permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría.

En este sentido es importante conocer sobre las principales funciones que se desarrollan en el área financiera, las cuales van dirigidas a planear, adquirir y utilizar los recursos financieros para lograr optimizar la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones de la organización.

Según lo descrito en el párrafo anterior, para ello se requiere del conocimiento de los mercados financieros a partir de los cuales se obtienen los recursos; la forma de cómo se toman decisiones de inversión, ya que deben de considerar cuáles serán las fuentes y usos de recursos financieros para tomar decisiones.

✓ **Análisis FODA del área financiera**

Se debe realizar un análisis general para identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, están pueden ser identificadas a través de cuestionarios, entrevistas o cualquier otro medio que permita identificar éstos aspectos en la entidad evaluada.

✓ **Establecimiento de los términos del trabajo**

Es el documento donde se establece un convenio con el cliente, con respecto al trabajo para el cual ha sido contratado, y debe ser firmado antes de iniciar la evaluación.

Según lo descrito en el párrafo anterior, esto se realiza por medio de una carta compromiso donde se

describe la naturaleza, alcance, la responsabilidad del auditor, fecha en que se entregará el informe, y el costo de la auditoría.

Es de interés tanto del cliente como del auditor que éste último mande una carta compromiso que documente y confirme la aceptación de la revisión; Sin embargo dada su naturaleza, se toma como base, las Normas Internacionales de Auditoría, a fin de tener un marco de referencia que sirva de guía para plantear el esquema de dicha carta, en este sentido refiriéndose a la NIA "Términos de los trabajos de auditoría" proporciona lineamientos a los auditores sobre este tema.

La carta compromiso, ayuda a evitar malos entendidos, construye la base de una relación entre el auditor y el cliente. Su forma y contenido pueden variar para cada cliente, pero generalmente incluyen lo siguiente:

- El objetivo
- Alcance
- La forma de cualesquier informes u otra comunicación de los resultados.
- El hecho de que, a causa de la naturaleza de la prueba y otras limitaciones de la evaluación, junto con las limitaciones inherentes de cualquier sistema de contabilidad, de control interno, hay un riesgo inevitable de que alguna declaración errónea de importancia relativa pueda permanecer sin ser descubierta.
- Acceso a cualesquier registros, documentación y otra información solicitada por los auditores.
- Una vez que los servicios han sido formalmente aceptados y contratados, el auditor procederá a efectuar la planeación definitiva.

### **1.8.2 Fase II: Planificación de la auditoría de gestión en el área financiera.** <sup>14</sup>

Esta fase representa las bases que formaran parte de la ejecución, se considera de gran importancia, ya que es la etapa donde se desarrolla la estrategia general y un enfoque detallado de los aspectos importantes que se deben tomar en cuenta. Por medio de ello, se podrá seleccionar los procedimientos y pruebas que se van a utilizar durante la ejecución, obteniendo el auditor la evidencia necesaria para decidir sobre la situación evaluada.

---

<sup>14</sup>Gallart Molina, Yanela, 2008. Auditoría de gestión para el área financiera de la empresa eléctrica, disponible en <agsonmer.blogspot.com>

El trabajo se planifica de acuerdo a la entrevista que se efectuó con el cliente, la visitas a las instalaciones, la visión general del control interno; entrevistas con los funcionarios de la empresa y por último la revisión de procesos.

Una vez alcanzada la información necesaria, el auditor podrá indicar que procedimientos se van a emplear, su alcance, oportunidad y el personal que interviene en la ejecución.

Una adecuada planificación ofrece las siguientes ventajas:

- Identificar al auditor con la organización o área en estudio.
- Conocer los problemas que pueden surgir a lo largo de la auditoría.
- Fijar las fechas en que se va ejecutar la revisión permitiendo así maximizar el uso del tiempo.
- Evitar que se practiquen labores innecesarias o duplicarlas.

#### **Contenido del memorándum de planeación.**

La planeación abarca aspectos generales y estratégicos que se deben considerar para su ejecución, dentro de los aspectos que se deben considerar se encuentran:

- **Conocimiento general de la empresa y del área a auditar.**

Después de realizar la primera fase se tendrá las herramientas necesarias para documentar este punto, en el cual se identificarán los aspectos más importantes de la empresa y del área que se está ejecutando.

- **Naturaleza y oportunidad del trabajo de auditoría**

Se plasmara hasta donde se pretende llegar con el trabajo encomendado, es muy importante definir los límites que abarcara la investigación para tener un panorama más definido que tome en cuenta lo que se ha solicitado.

- **Comprensión y evaluación del control interno.**

El interés principal del auditor en la revisión del control interno es si éste proporciona la seguridad de que se pueda descubrir con rapidez los errores e irregularidades, asegurar la efectividad de los sistemas de registro e información con el propósito de definir la amplitud de las verificaciones a realizar.

A diferencia de la auditoría financiera, la de gestión tiene como objetivo evaluar la eficiencia y

efectividad de la estructura del control interno presentando las recomendaciones a la administración.

Con relación al alcance de la evaluación del control interno se busca controles que afecten la eficiencia y efectividad de los mismos. También se considera importante para el desarrollo la obtención de un pleno conocimiento de los lineamientos, políticas, procedimientos de control establecidos por la administración, para salvaguardar los activos de la empresa, además la prevención y detección de errores con el fin de obtener resultados óptimos.

- **Diseño de los programas de auditoría de gestión.**

Los programas constituyen una serie de procedimientos diseñados con base a los objetivos de la auditoría, con el fin de verificar el cumplimiento de ciertos aspectos de cada área evaluada, obtener evidencia de la factibilidad de implementar mecanismos tendientes a mejorar las áreas vulnerables.

En los programas se contempla todos los papeles de trabajo que sirve de evidencia para documentar todo el proceso realizado en la ejecución.

Al desarrollar un programa no se podrá prever todas las contingencias, razón por la cual es preciso conservar la flexibilidad y revisar la adecuación del programa de forma constante. Por lo tanto es conveniente iniciar un programa en el que se resume el enfoque de los temas a ejecutar, revisarlo y ampliarlo a medida que la auditoría de gestión se desarrolla.

### **1.8.3 Fase III: Ejecución de la auditoría de gestión en el área financiera.**

Aunque las tres fases son importantes, esta fase viene a ser el centro de la evaluación, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias que servirán de base para elaborar las conclusiones y recomendaciones que sustentaran en el informe el cual será comunicado a las autoridades de la entidad auditada.

#### **a) Preparación de los papeles de trabajo.**

Se deberá recolectar toda la documentación soporte. Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas fehaciente obtenidas por el auditor en su examen, contienen los resultados sobre los cuales sustenta las conclusiones para efectuar las respectivas recomendaciones.

Además comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por el profesional, de manera que, en conjunto, constituyen un compendio de la información utilizada y de las pruebas



efectuadas en la ejecución, junto con las decisiones que ha debido tomar para llegar a formarse un juicio.

Se debe incluir el soporte adecuado de los procedimientos ejecutados, algunos de los tipos de papeles de trabajo utilizado son:

- Programas.
- Cuestionarios.
- Cédulas de auditoría.
- Entrevistas.

Dentro de esta fase se incluirán todos los aspectos generales que ayuden a identificar los problemas relativos con la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía dentro del sector que se esté trabajando, se incluirán indicadores que ayuden a medir los elementos de gestión, se aplicaran pruebas para evaluar la eficiencia, eficacia y economía.

#### **b) Hoja de hallazgos.**

Los hallazgos en este tipo de auditorías pueden significar deficiencias u observaciones identificadas después de correr todos los programas y realizar las evaluaciones necesarias en el área que se está analizando, para que posteriormente se documente dicha situación convirtiéndose así en evidencia, la cual permitirá al final de la ejecución preparar las respectivas conclusiones que serán reflejadas en el informe.

Según el enfoque tradicional, todo auditor en esta fase busca documentar sus hallazgos mediante la preparación de papeles de trabajo, los cuales deberán estar bien organizados para que puedan brindar una mayor facilidad en el momento que se quiera redactar el informe, en este sentido propone que en el documento donde se narran los hallazgos, debe contener como mínimo los siguientes elementos:

- Título.
- Condición.
- Criterio.
- Causa.
- Efecto.
- Conclusiones
- Recomendaciones.

Es por ello que es necesario acumular suficiente evidencia, la cual va a brindar información sobre la efectividad o no de los procedimientos y controles que se ejecutan dentro de la organización.

En relación a las pruebas que aplica el auditor, deben determinar las causas y condiciones que originan los incumplimientos, de igual forma estas tienen que cuantificar el costo de las desviaciones detectadas.

Durante esta fase es muy probable que se descubran numerosas irregularidades de menor importancia, los cuales serán comunicados a la administración para que se ejecuten las medidas correctivas. En el momento en que se estén evaluando los hallazgos, se deben discutir sobre las posibles recomendaciones, que luego serán estudiadas con mayor detenimiento para así poder llegar a las recomendaciones finales.

### **Evidencia.**

Según el enfoque tradicional, la evidencia para que tenga valor de prueba, debe ser suficiente, competente, pertinente, para lograr los resultados esperados y que cualitativamente tiene la imparcialidad necesaria para inspirar confianza y fiabilidad.

### **Características de la evidencia.**

- Suficiente: es necesario contar con toda la evidencia necesaria que respalden todas las deficiencias encontradas.
- Pertinente: tiene que estar relacionada con el objetivo de la auditoría.
- Competente: debe guardar relación con el alcance del trabajo, debe ser creíble, confiable y apropiada.

Además de las tres características mencionadas anteriormente existen otras que son necesarias mencionar, porque están ligadas estrechamente con el valor que se le da a la evidencia: relevancia, credibilidad, oportunidad.

### **Tipos de Evidencias.**

- Física.
- Documental.
- Testimonial.
- Analítica.

**c) Obtención de la carta salvaguarda emitida por la administración.**

La carta salvaguarda es el documento que sirve al auditor como respaldo previo a la emisión de su informe sobre la revisión de un área, para el cual fue contratado, cabe mencionar que dicha declaración proporcionada por la administración sirve de soporte, en el cual la empresa reconoce y afirma sobre la información y documentación disponible, así como también accesos relacionados con el área o áreas que se van a evaluar. En este sentido la administración al emitir dicho documento asume en cierta manera su nivel de responsabilidad, para cierta información y procesos que están dentro de lo que el auditor va evaluar, ya que está vinculado con el alcance del trabajo que éste desempeñe.

**d) Control de calidad al final de la ejecución.**

El equipo de auditoría debe de revisar que efectivamente está cubierta toda el área financiera, según el alcance al cual se acordó, además verificar que la documentación obtenida es suficiente para respaldar el tipo de conclusión emitida por el profesional, antes de elaborar el informe final.

**1.8.4 Fase IV: Comunicación de resultados y seguimiento.****a) Presentación de resultados.**

La presentación de los resultados se debe hacer a través de un informe, donde se exprese en forma concreta, clara y sencilla las condiciones, sus efectos, causas y recomendaciones con el propósito de que los gerentes de la entidad, tomen en consideración las recomendaciones indicadas en el informe.

Para que la preparación del informe se logre con una mayor efectividad se debe tener en cuenta las siguientes sugerencias:

- Los puntos indicados en el informe deben ser importante.
- Las críticas que se presentan en el informe tienen que ser lo más objetivas posibles.
- Las explicaciones de las deficiencias deben estar redactadas de forma clara y concreta, a fin de evitar la solicitud de explicaciones verbales adicionales.
- Es necesario tener cuidado, para que el informe no contenga errores gramaticales, de fecha, cifras o de ortografía.
- Se deben anexar documentos que permitan ilustrar partes del informe.

En relación a las recomendaciones que efectúa el auditor por escrito, es conveniente que se analice junto con los gerentes la factibilidad de aplicar dichas recomendaciones, las cuales deben ser detalladas y no generales.

El alcance y los efectos de las recomendaciones deben ser explicadas a las personas involucradas en el proceso. Asimismo es importante efectuar en seguimiento a las recomendaciones señaladas y de esta manera se podrá determinar si se realizaron los cambios propuestos.

#### **b) seguimiento.**

El auditor únicamente verificará el cumplimiento de las recomendaciones presentadas en el informe, en el tiempo estipulado y como parte final de la ejecución es importante que se establezca como se dará el seguimiento.

A continuación se mencionan algunos procedimientos sugeridos para darle un seguimiento a los planes de acción:

- Obtener el informe emitido, seleccionar las observaciones que requirieron mejoramiento de sistemas o procesos.
- Reunirse con la gerencia o jefes del área evaluada, a fin de determinar y/o identificar el cumplimiento a las recomendaciones plasmadas en el informe.
- Solicitar la información o los procesos que documente, que las observaciones han sido subsanadas en el tiempo estipulado.
- Extraer las condiciones reportables que aún no se han atendido por la administración o que las respectivas recomendaciones se encuentran en proceso o parcialmente atendidas.
- 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.

### **1.9 Técnicas y herramientas aplicables a la auditoría de gestión.**

#### **1.9.1 Técnicas**

A continuación se enuncian las técnicas que comúnmente se aplican en las diferentes fases de una auditoría; sin embargo son aplicables también cuando se ejecuta de gestión.

- **Observación:** es muy amplia, prácticamente infinita, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo, las acciones administrativas de jefes a subordinados, documentos, acumulación de materiales, condición de la instalación, entre otros. La característica principal de esta técnica, es el espíritu de penetración y profundidad que se aplique al desempeño de una acción.
- **Confirmación:** comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho.
- **Verificación:** verificar que cada elemento de cada uno de los documentos es el apropiado y corresponde con la legislación vigente.
- **Investigación:** examinar acciones, condiciones, acumulaciones, procesamientos de activos, pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos; esta investigación puede ser externa o interna, por lo regular mediante la realización de cuestionarios previamente formulados.
- **Análisis:** se recopila y se manipula información con el objetivo de llegar a una deducción lógica, determinar las relaciones entre las diversas partes de una entidad o de las distintas influencias que ejerce sobre la misma, después de terminar el efecto inmediato y potencial sobre una empresa dada o una situación determinada.
- **Evaluación:** es el proceso de arribar a una decisión basada en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor.

### 1.9.2 Herramientas o indicadores de gestión.<sup>15</sup>

Algunas de las herramientas comúnmente utilizadas para evaluar la eficiencia, eficacia y economía, son los indicadores que permiten identificar aspectos relevantes de la evaluación y son parte esencial para el desarrollo de la auditoría de gestión, ya que contribuyen a evaluar de una manera más práctica y sencilla dicho examen.

A continuación se detalla la clasificación de dichos indicadores.

---

<sup>15</sup>Liscano Arias, Evelyn Carolina, año 2001. Auditoría de Gestión en el Departamento de Registro y Control de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado  
[http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P167.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P167.pdf)>

## a) Clasificación de los indicadores de gestión.

### i. Según el nivel de intervención.

Hacen referencia a la cadena lógica de intervención, es decir, a la relación entre los insumos, los resultados y los impactos. Los indicadores que se encuentran bajo esta clasificación tratan de medir en cuánto se acerca a las metas esperadas con los insumos disponibles. Para esto se dispone de los siguientes indicadores:

- **Indicadores de proceso:** se refieren al seguimiento de la realización de las actividades programadas, respecto a los recursos materiales, personal y/o presupuesto. Este tipo de indicadores describe el esfuerzo administrativo aplicado a los insumos para obtener los bienes y servicios programados.
- **Indicadores de resultado:** miden en base a los resultados obtenidos en la empresa.

### ii. Según su naturaleza.

Los indicadores se pueden clasificar de acuerdo a su naturaleza, porque miden aspectos concretos como la economía, eficacia, eficiencia.

Dan cuenta de la dinámica de actividades específicas. Estos indicadores deberán medir la eficiencia, eficacia y efectividad del proceso.

- **Indicadores de eficacia:** a través de ellos se controlan los resultados planeados, tales como: objetivos, metas, resultados de un plan, programa ó políticas.
- **Indicadores de eficiencia:** hacen control de los recursos e insumos del proceso. Por ejemplo: consumos de materiales, gastos, horas hombre asociadas al trabajo ejecutado.
- **Indicadores de efectividad:** Este concepto involucra indicadores que miden el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, para lo cual se pueden utilizar cuestionarios, narrativas o algunas razones financieras.

A continuación se mencionan algunas razones financieras y no financieras que contribuyen para medir la eficiencia, eficacia y economía de la gestión del área financiera:

- Razones financieras: De solvencia, rendimiento, liquidez.
- Razones no financieras: Rotación de personal, cantidad de informes retrasados, porcentaje de gasto reportados respecto de los gastos totales, porcentaje de ingresos propios percibidos respecto de los programados, gastos administrativos ejecutado entre el total de presupuesto ejecutado, costo promedio de viaje por pasajeros.

## **b) Evaluación de las herramientas o indicadores de gestión.**

### **i. Evaluación de la eficacia del área.**

Se refiere al grado en el cual una entidad logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse. La administración, tiene la obligación de medir la eficacia de sus actividades e informar a sus superiores. No obstante, en situaciones excepcionales y ante la ausencia de evaluación de este indicador, el auditor podría efectuar esta medición, con el fin de mostrar su factibilidad y motivar a la gerencia en el cumplimiento de sus responsabilidades.

### **Aspectos que comprende una evaluación de eficacia.**

Una auditoría de gestión, con enfoque en la eficacia puede incluir aspectos tales como:

- ✓ Relación y concordancia entre los objetivos, metas del área financiera con los generales de la empresa, para establecer si éstos son apropiados, convenientes o pertinentes.
- ✓ Factores que están impidiendo obtener resultados satisfactorios.
- ✓ Sistema de control gerencial implementado para evaluar la eficacia, elaborar reportes y monitorear su ejecución.
- ✓ Alternativas adoptadas por la administración para el desarrollo de actividades y procedimientos dentro del área financiera.

La evaluación de la eficacia de las actividades del área financiera, tiene relación directa con la eficiencia y economía en la administración de los recursos; por este motivo el auditor puede incluir ambos componentes en forma conjunta al desarrollar su trabajo. Esto es un aspecto a considerar durante la fase de planeamiento de la auditoría, en vista que una entidad puede alcanzar sus objetivos y metas en un período determinado, a pesar de incurrir en despilfarros o falta de economía en su dirección.

## ii. **Evaluación de la eficiencia del área financiera de la empresa.**

El indicador de eficiencia, tiene el propósito de determinar si se evalúa, utiliza los recursos financieros, humanos y materiales de manera eficaz. Por esta razón, el auditor debe detectar las causas de cualquier actividad que refleje deficiencias, por ejemplo: información gerencial, procedimientos administrativos o estructura organizacional.

Entre los principales objetivos que persigue este elemento se encuentran los siguientes:

- ✓ Determinar si la dirección adquiere, protege y utiliza los recursos de manera eficiente.
- ✓ Establecer las causas de prácticas con deficiencias.
- ✓ Identificar la efectividad de los controles gerenciales, para mantener una adecuada administración y calidad del servicio a un nivel satisfactorio.
- ✓ Verificar el seguimiento de las recomendaciones acatadas por la administración, en pro mejoramiento de la gestión.

## iii. **Evaluación de la economía del área financiera de la empresa.**

Se relacionan los precios pagados por las adquisiciones de bienes y servicios, es decir a que costo se están obteniendo los recursos y evaluar si son económicos. En este sentido también se define como el uso oportuno de los recursos en la cantidad y calidad adecuada, al menor costo posible, con relación a los presupuestos de la empresa, dependiendo de las opciones que presente el mercado.

### ● **Razones financieras.**

Este tipo de evaluaciones no está enfocada en la revisión de estados financieros, pero es importante aplicar este tipo de razones financieras porque permitirá determinar la relación existente entre los estados financieros y la gestión que la empresa está realizando, con el objetivo de tener una expresión cuantitativa del comportamiento del área en estudio.

### ✓ **Razones de liquidez.**

A través de éstas razones se determina la capacidad que tiene la entidad para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia entre más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas contraídas; lo que significa que la se tiene una buena liquidez.



Para evaluar lo descrito en el párrafo anterior, la gerencia puede utilizar la razón financiera, capital de trabajo que expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación, indicando el valor que quedaría, en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

Capital de trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente (Unidades Monetarias)

#### ✓ Razones de solvencia.

Son indicadores de endeudamiento que tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento. A continuación se detalla algunos de los índices que pertenecen a esta clasificación.

Tabla 1: RAZONES FINANCIERAS DE SOLVENCIA.		
Nombre del Índice	Formula	Concepto
Apalancamiento total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Es la participación que tiene el pasivo externo con respecto al patrimonio de la empresa.
Apalancamiento a corto plazo	$\frac{\text{Total Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$	Indica la participación que tienen los pasivos corrientes dentro del patrimonio.
Apalancamiento Financiero Total	$\frac{\text{Pasivo con entidades financieras}}{\text{Patrimonio}}$	Indica la concentración que tienen los pasivos totales con entidades financieras sobre el patrimonio.

#### ✓ Razones de rendimiento.

Estos indicadores son un instrumento que permite al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos en la entidad, mediante la rentabilidad del patrimonio y del activo. Es decir, miden la productividad de los fondos comprometidos, a través de la efectividad de la administración para controlar costos y gastos.

Existen dos índices que sirven para evaluar lo descrito en el párrafo anterior, los cuales son:

- **ROA** (Razón de rendimiento de los activos), medida como utilidad operacional sobre activos operacionales.

**Utilidades netas después de impuestos**  
**Activos totales**

- **ROE** (Razón de rendimiento del capital), son clave para evaluar el desempeño de un negocio. Esta razón indica el poder de obtención de utilidades de la inversión en libros de los accionistas, y se le utiliza frecuentemente para comparar a dos o más empresas del mismo sector.

**Utilidades netas después de impuestos**  
**Capital social**

Las razones anteriores reflejan el resultado final de una serie de decisiones tomadas al interior de la administración sobre políticas, estructura y planificación financiera. Será importante la lectura que hagan de ello los accionistas o dueños de la entidad, pues representa la relación de lo generado por el negocio y los recursos invertidos por los dueños.

Las cifras muestran el retorno que genera la inversión hecha en el negocio. Un ROA mayor significa que la organización genera recursos con respecto a la inversión en activos reales.

### **1.10 Resumen de la problemática observada en el sector transporte terrestre internacional de pasajeros.**

Dado el crecimiento en las operaciones que ha presentado este sector, se ve en la necesidad de llevar consigo nuevos requerimientos para establecer mayores y mejores controles para gestionar y mitigar sus recursos, no obstante según la investigación previa realizada, actualmente este tipo de empresas presentan problemas en sus operaciones, especialmente en el área financiera, lo que incide en la pérdida de oportunidades, desaprovechamiento de los recursos tecnológicos, humanos y financieros lo que conlleva a una administración deficiente y a la pérdida de rentabilidad, entre otras repercusiones.

A raíz de las dificultades presentadas por el sector transporte terrestre internacional de pasajeros, se vuelve necesario implementar, una evaluación especial encaminada al análisis de la eficiencia, eficacia y economía en sus operaciones.

En este sentido los problemas que presenta éste sector se pueden disminuir y corregir a través de recomendaciones oportunas por medio de una auditoría de gestión.

Para una mayor comprensión de la problemática en estudio y de los resultados obtenidos en la ejecución del trabajo, se recomienda leer el capítulo dos de la presente investigación, donde se detalla el diagnóstico y la metodología utilizada.

## **1.11 Base legal y técnica.**

### **1.11.1 Base legal<sup>16</sup>.**

Las principales leyes, que regulan la operación de los servicios de transporte terrestre internacional de pasajeros en el país son las siguientes:

#### **a) Específicas del sector.**

- Ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.
- Reglamento general de tránsito y seguridad vial.
- Reglamento general de transporte terrestre.
- Ley de equipaje de viajero procedente del exterior y su reglamento.
- Ley y Reglamento sobre el Régimen de Tránsito Aduanero Internacional Terrestre.
- CAUCA "Código Aduanero Uniforme Centroamericano".
- RECAUCA "Reglamento de Código Aduanero Uniforme Centroamericano".
- Ley de Migración.
- Ley Especial para Sancionar Infracciones Aduanera.

#### **b) Generales del sector.**

- Código de Comercio.
- Código Tributario.
- Código de Trabajo.
- Ley y reglamento de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.
- Ley de Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento
- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.

### **1.11.2 Base técnica.**

#### **a) Normas Internacionales de Auditoría (NIA).**

De acuerdo a la investigación realizada se identificó, que a nivel del país no se encuentra una normativa

---

<sup>16</sup>Disponible en [www.Decreto](http://www.Decreto) ejecutivo No. 35, del 14 de febrero de 2002, publicado en el Diario Oficial No. 32, Tomo No. 354, "Reglamento general de transporte terrestre"

específica para revisión de auditoría de gestión, que esté emitido por el ente regulador o gremios técnicos de profesionales. Sin embargo, dada la naturaleza del trabajo se tomó como base, las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), a fin de tener un marco de referencia que sirva de guía para plantear en la medida de lo aplicable la evaluación del área financiera, teniendo en cuenta que éstas normas no son específicas, pero se toman de base para los aspectos generales. A continuación se presentan las principales normas relacionadas.

<b>Tabla 2: BASE TÉCNICA APLICABLE A LAS FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.</b>	
<b>FASES</b>	<b>BASE TÉCNICA</b>
Conocimiento preliminar	NIA 200 Objetivos generales del auditor independiente y conducción de una auditoría de acuerdo a las NIA.
Planificación	NIA 210 Cartas para el acuerdo de los términos sobre un trabajo de auditoría. NIA 300 Planificación
Ejecución	NIA 220 Control de calidad del trabajo de auditoría NIA 230 Documentación. NIA 500 evidencia de auditoría NIA 520 Procedimientos analíticos. NIA 530 Muestreo de auditoría. NIA 610 Uso del trabajo de auditoría interna. NIA 620 Uso del trabajo de un experto.
Informe	Mejores prácticas: normas específicas relativas a la auditoría operacional o de gestión; y NIA 800 Informe para trabajos especiales.

**b) Comité de patrocinio de empresas, gestión de riesgos empresariales. (COSO ERM).<sup>17</sup>**

Al auditor le servirá como herramienta COSO ERM, para evaluar la organización en su totalidad o áreas específicas pertenecientes al sector en estudio.

Las empresas por lo general poseen un control interno, el cual debe ser evaluado por la administración u otro personal asignado, el cual debe ser diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad, los cuales están vinculados con los siguientes aspectos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento con las leyes, reglamentos, normas y políticas.

<sup>17</sup> Componentes de COSO ERM, disponible en <[http://www.actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit-COSO\\_II\\_Enterprise\\_Risk\\_Management\\_Primer\\_Parte.pdf](http://www.actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit-COSO_II_Enterprise_Risk_Management_Primer_Parte.pdf)>

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Método de investigación.**

El estudio se realizó mediante el método hipotético deductivo, el cual permitió hacer una investigación para observar, analizar e indagar con el objetivo de confirmar la hipótesis sobre la existencia de un problema. Cabe agregar que los datos se obtuvieron a través de cuestionarios, que posteriormente se tabularon, lo cual permite obtener resultados estadísticos, que conllevan a elaborar un diagnóstico de la investigación, en el cual se denota la existencia de la problemática planteada en el Capítulo I.

### **2.2 Tipo de estudio.**

El estudio que se utilizó fue el analítico descriptivo, ya que se analizó la problemática existente con sus variables, las cuales se interrelacionan entre sí, permitiendo medir el grado de relación existente entre la falta de una metodología de auditoría de gestión y la incidencia en los auditores para la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía en el área financiera del sector transporte terrestre internacional de pasajeros, con la finalidad de determinar la influencia que una ejerce sobre la otra, identificando las vinculaciones existentes entre las variables expuestas, que afectan a las entidades de este sector.

### **2.3 Unidad de análisis.**

El desarrollo de la investigación se enfocó al personal clave como; gerentes y auditores de las personas jurídicas inscritas en el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría, ya que son los que generalmente pueden realizar este tipo de revisiones; como referencia se tomó en cuenta las ubicadas en el municipio de San Salvador, porque es donde se encuentran la mayor parte de firmas que realizan éstos trabajos.

Además, se consideró importante agregar, también como unidad de análisis, el gerente financiero y el contador que pertenece a las empresas del sector transporte terrestre internacional de pasajeros, debido a que es en éste sector, que se identificó diferentes problemas relacionados con el área

financiera, y que se considera oportuno proporcionar una metodología para evaluar dicha área en el sector antes mencionado.

## 2.4 Universo y muestra

### 2.4.1 Universo

El universo para la investigación se formó de un total de 308<sup>18</sup> personas jurídicas ubicadas en el municipio de San Salvador, que se encuentran inscritas en el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría, al 31 de diciembre de 2012.

El universo se seleccionó debido a que según investigaciones preliminares éstas firmas ubicadas en el municipio antes mencionado son las que le ofrecen servicios a las empresas del sector transporte terrestre internacional de pasajeros; por lo tanto se vuelve factible para el propósito de ésta investigación.

### 2.4.2 Muestra

Debido a que la población es finita, se utilizó un método probabilístico para determinar con mayor facilidad la muestra utilizada en la investigación, dando como resultado 59 firma de auditoría encuestadas, ubicadas en el municipio de San Salvador.

La fórmula utilizada fue la siguiente:<sup>19</sup>

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

---

<sup>18</sup>Consejo de la Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, disponible en <http://www.consejodevigilancia.gob.sv/>

<sup>19</sup>JovelJovel, Roberto Carlos, año 2008. Primera edición. Guía básica para elaborar trabajos de investigación editorial imprenta universitaria UES El Salvador.

<b>n</b>	=	Muestra	¿?
<b>N</b>	=	Universo	308
<b>Z</b>	=	Nivel de Confianza	1.96
<b>P</b>	=	Probabilidad de éxito 1	0.95
<b>Q</b>	=	Probabilidad de fracaso (1- P)	( 1 – 0.95)
<b>E</b>	=	Margen de error	0.05

Al sustituir los datos en la fórmula se obtuvo el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 (308) (0.95) (1-0.95)}{(308 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.95) (1-0.95)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (308) (0.95) (0.05)}{(307)(0.0025) + (3.8416) (0.95) (0.05)}$$

$$n = \frac{56.202608}{0.7675 + 0.182476}$$

$$n = \frac{56.202608}{0.949976} = 59.16 \approx 59$$

n= 59 firmas de auditorías registradas en el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría.

## 2.5 Instrumentos utilizados en la investigación.

### **Cuestionario dirigido a los gerentes y auditores pertenecientes a personas jurídicas.**

Los datos se obtuvieron por medio de un cuestionario que contenía preguntas de opción múltiple, el cual fue enfocado a las personas jurídicas autorizadas al 31 de diciembre 2012, por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, ubicadas en el municipio de San Salvador.

Se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de datos debido a que permitió con mayor facilidad recopilar la información necesaria para proporcionar un diagnóstico certero y adecuado en función de los objetivos plasmados en la investigación.

## 2.6 Recolección de información

La información de campo se recolectó mediante la utilización de cuestionarios, que posteriormente se tabuló mediante hoja electrónica en Excel y Word, creando tablas en las cuales se evacuó cada una de las preguntas, obteniendo un resumen de éstas, para poder graficar los resultados.

## 2.7 Análisis e interpretación de resultados

Es importante hacer énfasis, que el adecuado procesamiento de la información facilitó la interpretación y análisis de los datos obtenidos en la investigación. La tabulación y los resultados se presentan en anexo 2.

## 2.8 Diagnóstico de la investigación

Como resultado de la investigación de campo realizada a las firmas ubicadas en el municipio de San Salvador se logró identificar la situación actual de los profesionales en contaduría pública y auditoría respecto a la aplicación y práctica de la revisión en gestión.

A continuación se presenta mediante un diagnóstico, los principales resultados que comprueban la existencia de la problemática, tomando de base la tabulación de cada pregunta; y para lograr una mayor comprensión, la información obtenida se dividió en tres áreas, las cuales son:

### **a) Factores que inciden en la práctica de la auditoría de gestión por parte de los profesionales y la normativa aplicable a este tipo de trabajos.**

Mediante la investigación se logró identificar el nivel de oferta que actualmente presenta este tipo de trabajos, determinando que no se está explotando esta área, limitando de ésta manera el campo de acción del profesional en contaduría pública, por lo cual se considera que se debe ampliar el alcance de los encargos especiales de auditorías, ya que no están desarrollando evaluaciones de gestión, según lo manifestado en la pregunta 1, porque solo 10% opinó que realiza éstos trabajos, ello radica principalmente en que las dos áreas que mayormente están siendo explotadas son, la financiera y fiscal.

También se logró identificar, según lo reflejado en la pregunta 3, donde se confirma en 76% que una de las principales causas por la cual no participan en éstas revisiones, es por la falta de metodología



adecuada para desarrollar, sumando el hecho de que no existe una normativa específica para éstas revisiones, por tal razón las pocas firmas que ofrecen los servicios, utilizan el mismo procedimiento o programas para una evaluación financiera, es por ello que el 85% consideran que aplicarían las NIA, para ejecutar el encargo, según lo reflejado en la pregunta 2, dichas normas son específicas para opinar sobre la razonabilidad de los estados financieros, y no brinda elementos esenciales para evaluar la eficiencia, eficacia y economía, no obstante hoy por hoy es el marco de referencia de auditoría aprobado en El Salvador, del cual se utilizan los elementos generales aplicables.

Por lo antes expuesto, se denota la necesidad de profundizar en este tipo de temática, a fin de crear herramientas aplicables al área financieras de las empresas investigadas.

**b) Elementos que consideran los profesionales que se deben utilizar para el desarrollo de una auditoría de gestión.**

Al consultar a los profesionales sobre los principales aspectos que se deben incluir en la planeación de la auditoría de gestión, opinan que el control interno relacionado con el área financiera del sector en estudio es un importante, ya que 76% lo tomaría en su evaluación, según lo descrito en la pregunta 4. Sin embargo, existen otros elementos que es importante incluirlos en la preparación de la planeación como por ejemplo el conocimiento general del área a evaluar y de la entidad que se está estudiando.

Con la investigación realizada, se pudo denotar que los profesionales, a pesar de no contar con una metodología adecuada, reconocen que es necesario incluir herramientas para evaluar eficacia, eficiencia y economía, según lo descrito en las preguntas 6, 7 y 8 respectivamente. Esto significa que es necesario tomar en cuenta elementos específicos para el análisis de objetivos, visión, misión, metas, políticas, estrategias, así como de costo/beneficio de los recursos económicos, la revisión en la elaboración y ejecución de presupuestos.

Otra herramienta que se puede tomar en cuenta para evaluar la gestión financiera, son las razones financieras, ya que permite hacer una evaluación exhaustiva sobre el rendimiento, la liquidez, el apalancamiento, entre otros componentes.

Los instrumentos mencionados anteriormente, son de gran utilidad para evaluar la eficiencia, eficacia y economía, Sin embargo; no basta solo con identificarlas, sino que es necesario tener los mecanismos

apropiados para poder aplicarlo, adecuándolo a los procesos y operaciones que realizan las empresas investigadas.

En éste sentido, otro aspecto importante a incluir en el desarrollo de este tipo de auditoría es la evaluación de la aplicación adecuada de las políticas, ya que éstas garantizan el cumplimiento de los objetivos en el área financiera, y para alcanzar lo antes descrito, 51% opina que es importante que hayan sido comunicadas previamente al personal, no obstante 47% apoya que debe existir planes de revisiones continua, como se aprecia en la pregunta 11.

Por otra parte el procedimiento mayormente pronunciado, según la investigación, para efectuar el seguimiento a los hallazgos, es la inspección o planes de control que se deben realizar posteriormente, según el 80%, reflejado en la pregunta 10. Lo anterior es de importancia, para dar un valor agregado, en los servicios profesionales para que la entidad logre en la medida de lo posible, soluciones adecuadas a las deficiencias que se le señalen.

Producto del análisis se determina que, los profesionales en contaduría pública, conocen de algunos aspectos básicos a utilizar en la ejecución del trabajo, sin embargo hace falta profundizar sobre los procedimientos y herramientas aplicables, para fomentar la práctica de controles de gestión, por lo que una metodología serviría de apoyo y fortalecería las bases que ya poseen.

**c) Beneficios que brindaría una “metodología de auditoría de gestión para el área financiera del sector transporte terrestre internacional de pasajeros”**

Según el análisis de la información recopilada mediante los cuestionarios, se constató que las firmas de auditoría, después que se emita el informe, con sus respectivos hallazgos, consideran a bien, el hecho de dar seguimiento a los planes de acción correctivas elaborados por la administración, ya que comparten la idea que se genera un valor agregado al encargo ejecutado.

En este sentido, según los resultados de la pregunta 9,53%, consideran los planes de acción como un instrumento de apoyo para el seguimiento de los resultados obtenidos, ya que estarán enfocados totalmente al mejoramiento del área en estudio y a solucionar las condiciones u observaciones determinadas.

Además se logró conocer que la metodología propuesta para el área financiera del sector transporte terrestre internacional de pasajeros, serviría como herramienta complementaria para ejecutar el trabajo de acuerdo con el 59%, expresado en la pregunta 12, y como segunda opción es la obtención de un modelo a seguir para el desarrollo y ejecución de la evaluación con el 51%, por lo que se confirma que dicha propuesta sería de gran fortaleza para el desarrollo de la labor de gestión, no solo en el sector en estudio sino para cualquier empresa que requiera los servicios, y para los profesionales en contaduría pública.

## **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR TRANSPORTE TERRESTRE INTERNACIONAL DE PASAJEROS.**

### **3.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

En el presente capítulo se aborda la propuesta que se presenta como parte de la investigación, lo que constituye en una herramienta sobre auditoría de gestión en el área financiera de las empresas del sector transporte terrestre internacional de pasajeros.

Para llevar a cabo la propuesta, se plantea un caso práctico únicamente para efectos didácticos, el cual parte de datos generales enfocados sobre el área financiera de una entidad hipotética, tomada de modelo para realizar una evaluación en el área antes descrita.

La propuesta de la guía metodológica aplicada al área financiera, está elaborada bajo las siguientes fases:

- I:** Conocimiento preliminar de la entidad y del área financiera.
- II:** Planificación de la auditoría de gestión en el área financiera.
- III:** Ejecución de la auditoría de gestión en el área financiera.
- IV:** Comunicación de resultados y seguimiento.

### **3.2 PLANTEAMIENTO DEL CASO PRÁCTICO**

El diseño del caso práctico comprende aspectos generales sobre el área financiera de una entidad. En cada una de las etapas, se detalla la información que se ha tomado de base para el desarrollo del caso práctico.

En la ejecución de los programas se considerará solo la presentación de los modelos sin ser ejecutados, por lo tanto pueden ser tomados de base por los profesionales en contaduría pública y auditoría a la hora de efectuar encargos de este tipo, no obstante puede modificarlos y adaptarlos de acuerdo a su necesidad, cuando realicen su trabajo.

En este sentido, se está partiendo bajo el supuesto que Transportes de El Salvador S.A de C.V., una entidad dedicada a prestar servicios de transporte internacional de pasajeros en el área centroamericana, ha requerido los servicios de la firma auditora, Auditores y Consultores, S.A de C.V., para ejecutar una auditoría de gestión en el área financiera. En este sentido se parte del hecho, que ya se presentó la carta oferta y ambos han aceptado los términos del trabajo,(ver modelos en los anexos 4-7)

### **3.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.**

#### **3.3.1 FASE I. CONOCIMIENTO PRELIMINAR DE LA EMPRESA Y DEL ÁREA FINANCIERA.**

El principal objetivo de esta etapa es obtener un conocimiento general del área financiera, para obtener toda la información de la entidad a través de la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría.

##### **✓ Conocimiento general de la empresa y del área financiera.**

Antes de iniciar la evaluación es necesario conocer aspectos generales de la empresa, independientemente si solo se está evaluando el área financiera. A continuación se presentan algunos datos importantes que son necesarios conocer.

##### **a) Datos de la sociedad:**

- **Nombre de la Sociedad:** Transportes de El Salvador, S.A. de C.V.
- **Actividad a la que se dedica:** Prestación de Servicios de transporte terrestre desde El Salvador a países Centroamericanos como Guatemala, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.
- **Área a auditar:** Financiera
- **Dirección:** Colonia San Francisco, Avenida Las Magnolias, Número 12, San Salvador
- **Número de Identificación Tributaria:** 0614-030601-105-3
- **Número de Registros de Contribuyente:** 182696-2
- **Tipo de gobierno**  
Junta Directiva
- **Visión de la empresa:** Ser la corporación con mejores opciones de viaje terrestre de primera clase, con servicio de alta calidad en Centroamérica, competitiva y proyectada al marco de mercado globalizado, con sólidos niveles de rendimiento.

- **Misión de la organización:** A la vanguardia del transporte terrestre de primera clase a nivel Centroamericano, Transportes de El Salvador, S.A. de C.V., con su flota de autobuses modernos, adecuados a los requerimientos del mercado actual, con alto grado de compromiso profesional, cumple continuamente con las exigencias de tiempo, comodidad y servicio.

**b) Análisis FODA del área financiera**

Se realizaron consultas y revisiones a nivel general de algunos documentos para identificar las fortalezas, oportunidades, deficiencias y amenazas, que presenta el área financiera de la empresa Transporte de El Salvador, S.A de C.V.,

ÁREA FINANCIERA				
DEPARTAMENTO EVALUADO	FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Gerencia financiera.	No hay resistencia al cambio. Infraestructura física adecuada. Buen ambiente laboral. Ideas innovadoras en adquisición de flota de buses. Se realizan proyecciones presupuestarias.	No se realiza planeación financiera a corto plazo. Existe baja inversión para generar mayores recursos financieros. Inexistencia de manual de funciones para el área financiera. No hay evaluaciones sobre el desempeño del personal. Deficientes habilidades gerenciales.	Crecimiento en el mercado al obtener nueva flota de buses. Diversificación en el portafolio de servicios.	Análisis financiero deficiente e incompleto lo cual puede repercutir en pérdida de credibilidad y competitividad. Descapitalización a corto plazo, al no evaluar oportunamente los índices de liquidez y rentabilidad.
Contabilidad	Posee un sistema contable computarizado. Cumplimiento con las leyes y entes reguladores. Hay control de	La información del sistema contable es limitada. No hay motivación para el personal en educación continuada. Inexistencia de manual de procedimientos.	Alta demanda de empleo por parte de graduandos de las universidades, para cubrir plazas vacantes.	Personal que labora se inserta con facilidad y no es capacitado o especializado.

	tiempos de entrada, salida y ausencia de empleados.	No hay uniformidad de criterios, ya que no existe un manual de políticas. Personal contratado cumple parcialmente el perfil para este departamento.		
Tesorería	Existen controles para salvaguardar el efectivo. Hay control de tiempos de entrada, salida y ausencia de empleados.	Personal contratado cumple parcialmente el perfil para este departamento.	Clientes satisfechos en la atención. Incorporación de tecnología en cobros a usuarios.	Personal que labora se inserta con facilidad y no es capacitado o especializado.

Tabla No 3: FODA del área financiera

**c) Establecimiento de los términos del trabajo.**

Los términos del trabajo, generalmente se formalizan al firmar el convenio, entre el cliente y la firma de auditoría. En este sentido se presenta un formato de oferta técnica y económica para efectos didácticos, ver anexo 6.

**3.3.2 FASE II: PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA.**

A continuación se presenta la planeación con aspectos a tomar en consideración sobre auditoría de gestión en el área financiera de la empresa **TRANSPORTES DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.**, mediante el siguiente memorándum:



AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.

**MEMORANDO DE PLANEACIÓN**  
**AUDITORÍA DE GESTION AREA FINANCIERA**  
**TRANSPORTES DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.**  
**CON REFERENCIA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**



## I. Objetivo del documento

Establecer una estrategia para la prestación del servicio de auditoría en el área financiera de la sociedad TRANSPORTES DE EL SALVADOR, S.A. de C.V., al 31 de diciembre 2013, con la finalidad de plasmar el alcance, oportunidad y dirección en la eficiencia, eficacia y economía de la revisión, dada la naturaleza de este trabajo, se tomó como base, las buenas prácticas en gestión y las Normas Internacionales de Auditoría, a fin de tener un marco de referencia que sirva de guía para plantear en la medida de lo aplicable la evaluación del área financiera, teniendo en cuenta que éstas normas no son específicas, pero se toman de base para los aspectos generales.

## II. Conocimiento de la empresa y del área financiera

### a) Antecedentes de la sociedad:

La sociedad fue constituida de conformidad a las leyes de El Salvador el día tres de junio de dos mil uno, ante los oficios notariales de Juan Francisco Ventura, la Sociedad fue constituida bajo la condición de Sociedad Anónima, sujeta al régimen de Capital Variable de Nacionalidad Salvadoreña, del domicilio de San Salvador y tiene como finalidad principal la explotación del comercio, la industria y los servicios, especialmente los relacionados directa o indirectamente con el transporte terrestre de personas y bienes.

### b) Junta General de Accionista:

Es el órgano supremo de la sociedad, sus resoluciones serán obligatorios para todos los accionistas, presentes o representados en las sesiones.

Nombre	Cargo
Ronald Armando Beltrán	Presidente
Juan José Morataya	Vice- Presidente
Luz Elena de Ruiz	Secretario
Milton Alexander Rodríguez	Primer Suplente

c) **Junta Directiva.**

Es la responsable de la administración de la sociedad y estará integrada por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un primer director y un segundo director, cada director propietario tendrá su respectivo suplente. La junta directiva durará en el ejercicio de sus funciones un mínimo de tres años y un máximo de cinco, según lo determine la junta general de accionistas al momento de la elección. La actual Junta Directiva vence su período el 5 de octubre de 2014.

Nombre	Cargo
Oscar Isaac Olivares	Presidente
Edwin Orlando López	Vice- presidente
Carlos Francisco Noyola	Secretario
Rosa María de Rodríguez	Gerente general

d) **Estructura organizativa.**



e) **Identificación de las funciones del área financiera.**

ÁREA FINANCIERA	FUNCIONES
<b>Gerencia Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer y revisar las finanzas de la empresa.</li> <li>- Elaborar y administrar la planeación financiera de corto y largo plazo para la empresa</li> <li>- Elaborar reportes financieros para la alta dirección.</li> <li>- Elaborar presupuestos</li> </ul>
<b>Contabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registrar todos los movimientos en el sistema contable.</li> <li>- Elaboración de conciliaciones bancarias, de egresos e ingresos.</li> <li>- Cumplir con el pago de los impuestos</li> </ul>
<b>Tesorería</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establece y desarrolla controles sobre la salvaguarda del efectivo..</li> <li>- Cobro de boletería.</li> <li>- Atención al usuario.</li> </ul>

Tabla No. 4: Funciones del área financiera

**III. Propósito y objetivo de la Auditoría**

**a) Propósito de la auditoría.**

La firma de auditoría ha sido contratada para llevar a cabo una revisión en el área financiera de la sociedad, verificación de cumplimientos de los objetivos y metas alcanzadas en el área para la sociedad Transportes de El Salvador, S.A. de C.V., para el período que finalizará el 31 de diciembre de 2013.

**b) Objetivos de la auditoría**

**i. Objetivo General:**

- Realizar una evaluación al proceso de gestión de la entidad Transportes El Salvador S.A de C.V con

el fin de determinar el grado de economía, eficiencia, eficacia con que se manejan los recursos físicos, financieros, tecnológicos y su talento humano, los resultados obtenidos de sus planes, programas, objetivos, metas y políticas.

**ii. Objetivos específicos:**

- Establecer si las operaciones financieras, administrativas, económicas se han realizado conforme a las normas legales y procedimientos que le son aplicables.
- Evaluar el sistema del control interno en el área financiera para determinar si funciona efectivamente para la consecución de los siguientes objetivos básicos:
  - Efectividad y eficiencia de las operaciones.
  - Confiablez en la información financiera.
  - Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- Examinar la eficiencia, eficacia y economía de los recursos administrativos, contables, humanos y materiales del área financiera.
- Evaluar el grado de eficiencia en el logro de los objetivos previstos por el área y el grado de eficiencia y eficacia con que se han manejado los recursos disponibles.

**IV. Naturaleza y oportunidad del trabajo de auditoría**

- a) La naturaleza de la revisión que se efectuara en el área financiera de la sociedad TRANSPORTES DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V., al 31 de diciembre 2013, se ha considerado en las circunstancias de lograr los objetivos de los procedimientos a aplicar, entre los cuales se realizaran:
- Elaboración y valuación de Indicadores: Se realizaran pruebas para examinar el área financiera de las cuales se aplicaran procedimientos para obtener evidencia suficiente y competente, que permita determinar el comportamiento económico, el manejo de la entidad, con la finalidad de informar sobre el grado de correspondencia entre los elementos evaluados y los indicadores establecidos.
  - Examinar las estructuras de los diferentes elementos, misión, visión y objetivos.
  - Examinar el correcto uso de los controles internos del área financiera dentro de la organización.
  - Evaluar la adecuada aplicación de los manuales relativos al área financiera.

- b) La oportunidad con que se alcanzaran los objetivos planteados en la etapa de la auditoría de la sociedad, será de acuerdo al cronograma de actividades, que está en función de fechas claves, tomando en cuenta la fecha de contratación, así como la disponibilidad del recurso humano para poder llevar a cabo este tipo de examen.

## **V. Compresión y evaluación del control interno**

Los ejecutivos de la sociedad deberán de velar por el control interno, mediante estos controles se debe mantener la dirección de los objetivos de rentabilidad y la consecución de su misión. Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdidas de activos, ayudan a asegurar la confiabilidad de los recursos financieros, así como el cumplimiento de leyes y regulaciones.

- a) El control consta de ocho componentes interrelacionados que se derivan de la forma como la administración maneja la organización, estará integrado por los siguientes componentes:

- Ambiente de control
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de riesgos
- Evaluación de riesgos
- Respuestas a los riesgos
- Información y comunicación
- Actividades de control
- Monitoreo y supervisión

El control interno, consiste en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros. En este sentido, con el propósito de recabar información necesaria y útil sobre el área financiera, se realizó una entrevista al gerente financiero, también se dirigió al contador un cuestionario de control interno, para obtener la revisión del control interno.

## **VI. Evaluación de riesgos**

La matriz de probabilidad e impacto será la herramienta a través de la cual se ubicaran los riesgos, interceptando la probabilidad y el impacto, dependiendo del valor obtenido se tendrán categorías que

permitirán priorizar la aplicación de medidas para el tratamiento de los riesgos, se clasificarán en tres zonas de riesgo: Zona de riesgo aceptable, significativo, inaceptable.

Con el fin de llevar a cabo el análisis cualitativo de riesgos se define los diferentes niveles de probabilidad e impacto con los cuales se evaluarán los riesgos encontrados por el personal asignado de auditoría.

NIVEL	PROBABILIDAD	NIVEL	IMPACTO	PUNTUACION
1	Bajo	1	Leve	1 – 2
2	Medio	2	Moderado	3 – 5
3	Alto	3	Grave	6 – 10

#### Apetito al riesgo

Color criticidad	Puntuación del control interno	Valoración del riesgo
	1 – 2	Zona de riesgo aceptable.
	3 – 5	Zona de riesgo significativa.
	6 -10	Zona de riesgo inaceptable.

#### Mapa de criticidad de los riesgos

Criticidad de los Riesgos

IMPACTO	3	Grave	3	6	9
	2	Moderado	2	4	6
	1	Leve	1	2	3
			Baja	Moderado	Grave
			1	2	3
			PROBABILIDAD		

#### EVALUACION DEL RIESGO

Para efectos de la matriz, se consideran las categorías de riesgos que representan, una puntuación de moderada y alta, la cual posee una escala de 3 – 9, y los que tengan entre 1-2, se consideran tolerables.

La importancia sobre la evaluación del riesgo permite, considerar la amplitud con que los eventos potenciales impacten en la consecución de los objetivos a la empresa, a continuación se define en que consiste cada campo de la matriz presentada en el cuadro anterior:

**Riesgo:** Es la amenaza concreta de daño que yace sobre la organización, en todo tiempo de las operaciones del mismo, pero que puede materializarse en algún momento o no.

**Probabilidad:** La posibilidad de ocurrencia del riesgo o la unidad por la cual se mide el riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia, o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque este no se haya presentado nunca.

**Impacto:**

Bajo: Sin mayor importancia, se puede aceptar el riesgo ante su ocurrencia.

Medio: La probabilidad de ocurrencia de un evento, presenta una vulnerabilidad media a la organización.


Alto: La probabilidad de ocurrencia de un evento sería potencialmente desastroso.

**Valoración del Riesgo:** tratamiento de los riesgos, los cuales se clasificaran en tres zonas de riesgo: aceptable (color verde), significativo (amarillo), inaceptable (rojo).

**Identificación del tipo de riesgo según impacto:** Se debe tener constituida y administrada una cartera de riesgos, ya que será útil, identificarlo según el impacto del riesgo.

## **VII. Diseño de modelo de programas aplicables a la auditoría de gestión en el área financiera.**

Se diseñan los modelos de programas para efectos didácticos, por lo tanto pueden ser tomados de base por los profesionales en contaduría pública y auditoría a la hora de efectuar encargos de este tipo de revisión, no obstante puede modificarlos y adaptarlos de acuerdo a su necesidad, cuando realice su trabajo, a continuación se presentan los siguientes modelos:

 AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.					
<b>EMPRESA: TRANSPORTES DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.</b> <b>DEPARTAMENTO: FINANZAS</b> <b>ASPECTO A EVALUAR: EFICACIA ( VISIÓN, MISIÓN, VALORES, OBJETIVOS, METAS, ESTRATEGIAS)</b> <b>PERÍODO: DEL 01/01/2013 AL 31/12/2013</b>					
No.	Procedimiento	Hecho por	Fecha	Ref. Pts.	Observación
1	Obtener la misión, visión y valores del área financiera y de la empresa.				
2	Evaluar si el personal del área conoce la visión, misión y valores del área financiera.				
3	Elabore una cedula en la que evalúe el contenido citado en la misión, visión y valores del área y valide los siguientes atributos:				
a)	Si el contenido de la misión del área se identifica con la misión de la empresa				
b)	Si constituye la visión del área financiera una declaración que refleja valores, aspiraciones y metas				
4	Examinar si se practican uniformemente los valores del área están vinculados a los valores que se practican en la empresa				
5	Verificar si los objetivos y planes del área financiera son claros, reales, alcanzables y que su formulación contribuyan a los siguientes aspectos				
a)	A cumplir la misión y visión de dicha área				
b)	Al cumplimiento de la visión, misión y				



	objetivos de la empresa				
6	Analizar que objetivos de la organización impactan sobre el área financiera y evaluar si los objetivos del área direccionan los esfuerzos de la organización				
7	Corrobore si las estrategias del área financiera contribuyen para el cumplimiento eficaz de los objetivos establecidos para cada una de las unidades que conforman el área financiera				
8	Constata si las metas establecidas en el área son alcanzables y medibles por el personal de la misma				
9	Indagué si al personal, se le informa sobre los objetivos, metas y estrategias relacionadas al área financiera que contribuyen al desempeño de la organización.				
F: _____ ELABORADO POR		F: _____ REVISADO POR		F: _____ APROBADO POR	



AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.

**EMPRESA: TRANSPORTES DE EL SALVADOR,  
S.A. DE C.V.**


**DEPARTAMENTO: FINANZAS**

**ASPECTO A EVALUAR: EFICACIA (POLITICAS,PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS)**

**PERÍODO: DEL 01/01/2013 AL 31/12/2013**


No.	Procedimiento	Hecho por	Fecha	Ref. Pts.	Observación
1	Evaluar si se dio a conocer las políticas, y procedimientos a cada uno de los empleados que pertenecen al área.				
2	Obtener las políticas y manual de procedimientos diseñados por la administración para el área financiera y evaluar los siguientes puntos:				
a.	Elaborar un checklist de cada una de las políticas adoptadas por el área y verificar su respectivo cumplimiento.				
b.	Analice si las políticas satisfacen los objetivos establecidos en el área financiera y que norman, apoyan el buen funcionamiento del área.				
3	Verificar mediante un checklist que los procedimientos utilizados en la unidad de tesorería y contabilidad; contengan los siguientes puntos.				
a.	La posibilidad de reducir el número de veces que se ejecuta el procedimiento.				
b.	Si es factible simplificarlo y realizar una automatización				
c.	La ejecución del procedimiento responde a las necesidades del área.				

d.	Verificar la periodicidad con la cual es actualizado el manual de procedimientos.				
4	Indague si existen procedimientos para la elaboración de los planes financieros y examinar los siguientes puntos:				
a.	Si el área cumple con los planes de presupuestos.				
b.	Si miden y revisan periódicamente el desempeño referente a los planes a corto, a largo y a mediano plazo para mantenerlos al corriente.				
<p>F: _____ F: _____ F: _____</p> <p>ELABORADO POR REVISADO POR APROBADO POR</p>					


 <p>AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.</p>					
<p><b>EMPRESA: TRANSPORTES DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>DEPARTAMENTO: FINANZAS</b></p> <p><b>ASPECTO A EVALUAR: EFICACIA ( ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL, RECURSO HUMANO)</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL 01/01/2013 AL 31/12/2013</b></p>					
No.	Procedimiento	Hecho por	Fecha	Ref. Pts.	Observación
1	Verificar si el área financiera posee su propio organigrama, y evaluar los siguientes puntos:				

a.	Identifique si la estructura organizativa del área financiera de la empresa le permite cumplir con los objetivos, planes y estrategias establecidas en el área.				
2	Analice si el personal conoce el organigrama de la empresa, con el objeto de conocer la jerarquía.				
3	Verificar si el área posee un manual de funciones del área, y revise los siguientes aspectos:				
a.	Constata si los manuales cumplen con los requisitos mínimos				
b.	Verificar si están bien definidas las responsabilidades y funciones del personal del área financiera				
4	Evalúe si la empresa ha implementado políticas y programas de selección, capacitación y evaluación del personal que labora en el área financiera.				
5	Verifique la vigencia en la práctica de las políticas y procedimientos adecuados para la contratación, formación, promoción y remuneración a los empleados.				
6.	Evaluar la cultura organizacional del área financiera y examinar los siguientes criterios:				
a.	Si está el departamento dotado del personal adecuado y como la dirección del mismo influye en la ética de los trabajadores del área.				
b.	Qué tipo de valores se fomentan y practican en el ambiente de trabajo y evaluar en qué forma impacta en el desempeño de las labores.				
c.	Si los empleados se desenvuelven en un ambiente limpio.				
7	Verificar si dentro del área se realizan capacitación de personal, y evaluar los siguientes puntos:				
a.	Qué tipo de motivación reciben los empleados al participar en los programas de capacitación.				

b.	Se evalúan a los empleados después de las capacitaciones, para saber el nivel de conocimientos logrados.				
8	Tome una muestra de los empleados y examine lo siguiente:				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con su respectivo contrato de trabajo</li> <li>• El contrato de trabajo se encuentra vigente</li> <li>• El sueldo que devenga es el mismo que aparece en el contrato.</li> <li>• Se encuentra debidamente firmado y sellado por el representante legal y el empleado.</li> </ul>				
F: _____ ELABORADO POR		F: _____ REVISADO POR	F: _____ APROBADO POR		

 <b>AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.</b>					
<b>EMPRESA: TRANSPORTES DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.</b> <b>DEPARTAMENTO: FINANZAS</b> <b>ASPECTO A EVALUAR: EFICACIA (DIRECCION, LIDERAZGO, COMUNICACIÓN, MOTIVACION, TECNOLOGIA)</b> <b>PERÍODO: DEL 01/01/2013 AL 31/12/2013</b>					
No.	Procedimiento	Hecho por	Fecha	Ref. Pts.	Observación
1	Solicite que tipo de canales de comunicación utiliza la dirección del área para informar a sus empleados.				
2	Verificar si existe una buena comunicación entre los trabajadores del área financiera y con otras áreas de la entidad.				

3	Constata si el gerente financiero participa oportunamente en sus funciones correspondientes al área financiera.				
4	Analice si los empleados se sienten motivados en su trabajo.				
5	Evalúe si los recursos que se planifican son los necesarios para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo.				
6	Verifique 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 en el área financiera.				
7	Determine si la empresa se apoya en una planificación y en un sistema de información.				
8	Verificar si la empresa cuenta con un sistema de control, cuyas herramientas permitan evaluar la gestión en el área financiera				
F: _____ F: _____ F: _____ ELABORADO POR REVISADO POR APROBADO POR					


 AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.					
<b>EMPRESA: TRANSPORTES DE EL SALVADOR, S.A DE C.V.</b> <b>DEPARTAMENTO: FINANZAS</b> <b>ASPECTO A EVALUAR: PRESUPUESTOS</b> <b>OBJETIVO: VERIFICAR SI ELABORAN PRESUPUESTO Y COMPROBAR SU EJECUCIÓN</b> <b>PERIODO: DEL 01/01/2013 AL 31/12/2013</b>					
Nº	Procedimiento	Hecho Por	Fecha	Ref. Pts.	Observación
1	Solicite al encargado del área los presupuestos elaborados para el presente ejercicio.				

2	Verifique si existen correcciones de los presupuestos por desviaciones.				
3	Compruebe si existen controles de gestión para determinar desviaciones en los presupuestos.				
4	Coteje si en los presupuestos se realiza una comparación entre los resultados obtenidos y los esperados.				
5	Verificar si se comunica apropiadamente al área correspondiente las desviaciones y medidas correctivas a aplicar para el alcance de los presupuestos.				
6	Analice si existen procedimientos de control para que las actividades se desarrollen conforme a lo presupuestado.				
7	Corrobore si los presupuestos han sido elaborados para cada área de la empresa.				
8	Verifique si las bases utilizadas para desarrollar los presupuestos están respaldadas por análisis profesional o por experiencias de años anteriores.				
9	Analizar si se expresan de manera real los presupuestos flexibles a fin de compararlos con los resultados verdaderos.				
10	Constata si se preparan presupuestos financieros				
11	Verificar si se prepara el estado de flujo de efectivo y si se realizan proyecciones del mismo.				
<p>F: _____ F: _____ F: _____</p> <p>ELABORADO POR REVISADO POR APROBADO POR</p>					

<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>					
<b>EMPRESA: TRANSPORTES DE EL SALVADOR, S.A DE C.V</b>					
<b>DEPARTAMENTO: TESORERÍA</b>					
<b>ASPECTO A EVALUAR: EFECTIVO</b>					
<b>OBJETIVO: VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS Y CONTROLES ESTABLECIDOS PARA EL MANEJO DEL EFECTIVO.</b>					
<b>PERIODO: DEL 01/01/2013 AL 31/12/12/2013</b>					
<b>Nº</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Hecho Por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Ref. Pts.</b>	<b>Observación</b>
1	Solicite a los encargados del área los arqueos de efectivo y las conciliaciones bancarias del período que cubre la auditoría.				
2	Verificar que los arqueos de efectivo estén debidamente firmados, por las personas correspondientes.				
3	Corrobore que los ingresos diarios hayan sido remesados oportunamente.				
4	Verifique que coincida el valor mostrado en el arqueo con la remesa correspondiente.				
5	Recalcule las conciliaciones bancarias para asegurarse que los saldos reflejados coinciden con los saldos de los estados bancarios.				
6	Compruebe que las conciliaciones bancarias posean firma de elaborado y autorizado.				
7	Coteje que las operaciones de conciliar se registren en el mes siguiente.				
8	Constata si existen operaciones pendientes de más de 30 días y averigüe su causa.				
10	Analice si existen depósitos a plazos y verifique la documentación correspondiente.				
F: _____ F: _____ F: _____ ELABORADO POR REVISADO POR APROBADO POR					



<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>					
<b>EMPRESA: TRANSPORTES DE EL SALVADOR, S.A DE C.V.</b>					
<b>DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD</b>					
<b>ÁREA FUNCIONAL: REGISTROS</b>					
<b>OBJETIVO: ASEGURAR QUE TODOS LOS EVENTOS REALIZADOS EN AL EMPRESA SE REGISTREN ADECUADAMENTE, CON EL PROPÓSITO DE VERIFICAR QUE LA INFORMACIÓN FINANCIERA SEA RAZONABLE.</b>					
<b>PERIODO: DEL 01/01/2013 AL 31/12/12/2013</b>					
<b>Nº</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Hecho Por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Ref. Pt</b>	<b>Observación</b>
1	Solicite los comprobantes contables del período a evaluar.				
2	Verificar si los registros contables están clasificados correctamente y numerados cronológicamente, correlativamente y debidamente archivados.				
3	Comprobar que todos los documentos estén debidamente firmados y autorizados.				
4	Cotejar si cada comprobante posee los documentos de respaldo correspondiente.				
5	Compruebe que los registros se han efectuado oportunamente de acuerdo a la fecha de la documentación de soporte.				
6	Monitoree si los informes de control contable general son oportunos, sencillos de uso y diseñados de forma adecuada que permita obtener la información necesaria fácilmente.				
7	Verificar si los registros contables se efectúan de acuerdo a la naturaleza de la transacción y el catálogo de cuentas autorizado.				
8	Constatar si se toma la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras.				
F: _____ F: _____ F: _____ ELABORADO POR REVISADO POR APROBADO POR					

 AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.					
<b>EMPRESA: TRANSPORTES DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.</b> <b>DEPARTAMENTO: FINANZAS</b> <b>ASPECTO A EVALUAR: EFICIENCIA Y ECONOMIA (CONTROLES INTERNOS, USO EFICIENTE DE LA DISTRIBUCION DEL ESPACIO, ADQUISICION DE RECURSOS)</b> <b>PERÍODO: DEL 01/01/2013 AL 31/12/2013</b>					
No.	Procedimiento	Hecho por	Fecha	Ref. Pts.	Observación
1	Identifique la existencia de controles sobre la gestión realizada.				
2	Determine si se cuenta con un control de los procesos de los costos y gastos de operaciones				
3	Analice si la empresa hace uso de indicadores para evaluar la gestión financiera				
4	Evaluar la política de adquisición de recursos financieros				
5	Verificar si se analizan los riesgos internos y externos a los que se expone el área y que de alguna manera pueden afectar el logro de los objetivos establecidos en el área.				
F: _____ ELABORADO POR		F: _____ REVISADO POR		F: _____ APROBADO POR	

### VIII. Marcas de Auditoría

Las marcas son los símbolos empleados por el auditor para indicar los procedimientos aplicados, dichos símbolos se registraran en cada uno de los papeles de trabajo elaborados en el transcurso de la revisión en gestión, los cuales se detallan a continuación:

MARCAS DE AUDITORIA	
Símbolo	Significado
√	Cumple atributo
x	No cumple atributo
N/A	Procedimiento no aplicable
^	Calculo aritmético verificado
λ	Diferencias determinadas
&	Cotejado contra libro auxiliar
¥	Verificado físicamente
@	Cotejado contra fuente externa

Nota: Las marcas de auditoría presentadas no son exclusivas para el caso de este tipo de examen, pero las mismas pueden ser adaptadas, según el criterio del auditor.

Realizado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Supervisado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Autorizado por Socio: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

### 3.3.3 FASE III. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA FINANCIERA


#### a) Preparación de los papeles de trabajo

Conforman el conjunto de documentos que respaldan la revisión realizada, para efectos didácticos solo se presentaran los formatos de los modelos que deberían ejecutarse, y considerarse como evidencia, los cuales ayudarían a sustentar los hallazgos encontrados en una auditoría.

#### b) Diseño de modelo de Evaluación del control interno del área financiera.

Con el propósito de obtener información general del área financiera a continuación se presenta el modelo de entrevista dirigida al gerente financiero y un cuestionario dirigido al contador del departamento de contabilidad.

**Entrevista dirigida al Gerente Financiero.**

 AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.	
<b>ÁREA: FINANCIERA</b> <b>DEPARTAMENTO: GERENCIA FINANCIERA</b> <b>EMPRESA: TRANSPORTES DE EL SALVADOR, S.A DE C.V</b>	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
1. ¿Cuenta la empresa con planes estratégicos a corto plazo enfocados en el área financiera?	
2. ¿Se realizan presupuestos financieros?	
3. ¿Posee la entidad un sistema de información financiera-contable bien definido?	
4. ¿Se informa periódicamente a la alta dirección de las actividades realizadas en el área financiera?	
5. ¿Existe un manual de funciones dirigido al área financiera de la empresa?	
6. ¿Quién debería ser el responsable de elaborar la información contenida en un manual de funciones?	
7. ¿Quién debería ser el responsable por la aprobación del manual de funciones?	
8. ¿Cuenta el área financiera con políticas formalmente establecidas en un manual?	
9. ¿Quién debería ser el responsable por la elaboración y aprobación de la información oficial contenida en un manual de políticas?	
10. ¿La empresa cuenta con metas establecidas para el área financiera?	
11. ¿Realiza la empresa evaluaciones periódicas sobre el desempeño del personal del área financiera?	
12. ¿Se realizan evaluaciones periódicas sobre los procesos del área financiera?	
13. ¿Qué medidas de seguridad utilizan para el manejo de efectivo?	
14. ¿Se establecen medidas de salvaguarda de los activos de la empresa?	
15. ¿Cuánta el área financiera con un manual de procedimientos, para unificar criterios de trabajo?	
16. ¿El personal contratado en el área llena los requisitos del perfil, según el puesto?	
17. ¿Cuáles son las ventajas de invertir en la obtención de una nueva flota de buses?	

### Análisis de la entrevista:

---



---



---

Debe enfocarse según las respuestas obtenidas, del gerente financiero, el cual es la persona encargada del área financiera de la empresa, por medio de esta herramienta se logra obtener un amplio conocimiento sobre la situación actual, en la administración de la dirección, donde además se abordan temas como participación de la alta gerencia en el área, existencias de manuales administrativos y contables, actividades de control interno entre otros.

**.Cuestionario dirigido a:** Contador.

Cada una de las preguntas contenidas en el cuestionario se evalúa, con base a un nivel de cumplimiento o incumplimiento de los controles, según la siguiente tabla:

**Tabla de puntuación del Control Interno.**

Ponderación del Riesgo	Descripción	Puntuación
BAJO	El control interno existe para los procesos, se considera efectivo (previene, detecta y corrige errores)	1 -2
MEDIO	El control interno existe para los procesos, pero se considera no suficiente (énfasis en prevención o detección y corrige los errores significativos)	3 - 5
ALTO	El control interno no existe para los procesos, pero se comentan medidas complementarias ( no previene, no detecta ni previene los errores significativos)	6 - 10



AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.

REF:

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO****AREA: FINANCIERA****DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD****EMPRESA: TRANSPORTES DE EL SALVADOR, S.A DE C.V**

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE	COMENTARIOS
	SI	NO		
<b>I- AMBIENTE DE CONTROL</b>				
¿Se han establecido la práctica de valores morales y éticos, para el personal involucrado del área financiera para contribuir a un buen clima laboral?				
¿Se inculca al personal a trabajar en equipo, para que disfrute aportar valor agregado al trabajo, sirviendo a los demás para lograr las metas del área?				
¿Existe involucramiento de la alta dirección en el área financiera?				
¿Pide la alta dirección reportes financieros, y con qué periodicidad los exige?				
¿Posee el área financiera un organigrama, en el cual se aprecie la jerarquía?				
¿Se brinda información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la administración y control?				
¿Se cumplen con el marco legal aplicable a la empresa?				
¿Existe un manual de funciones para el área?				
¿Cumple el personal contratado con el nivel de competencia profesional esperado del perfil de puesto requerido para esta área?				
¿Existe un manual de políticas para el área?				
¿Se realizan evaluaciones periódicas sobre los conocimientos y habilidades del personal, con el fin de medir su desempeño?				
¿Existen planes de capacitaciones para que reciban orientación y adiestramiento necesario en forma práctica y metódica de las actividades relacionadas con el área?				

¿Existe un manual de procedimientos para el área?				
¿Las condiciones físicas de la infraestructura del área, son idóneas para trabajar?				
<b>II- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>				
¿Cuenta el área financiera con su propia visión y misión?				
¿Se fijan objetivos y estrategias dinámicas, los cuales se adecuen a las cambiantes condiciones internas y externas del área financiera?				
¿Se establecen objetivos de información, enfocados a los reportes que se presentan a la alta dirección?				
¿Se establecen objetivos de cumplimiento, enfocados a las regulaciones legales y formales en el área?				
¿Dispone la entidad de un plan de trabajo, para el área financiera para el logro de objetivos y metas?				
¿La alta dirección da a conocer a los empleados los objetivos y metas establecidas del área, con el objeto que el personal este en la misma sintonía?				
¿Cuenta el departamento de contabilidad con el apoyo suficiente de la alta dirección para lograr los objetivos planteados del área?				
<b>III- IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>				
¿Identifica los riesgos potenciales, que pudieren afectar los objetivos del negocio?				
¿Utiliza herramientas para identificar las fortalezas y debilidades del área financiera?				
¿Utiliza herramientas para identificar las oportunidades y amenazas del área financiera?				
¿Identifica eventos, que pudieren afectar la visión y misión de la empresa positivamente o negativamente?				
<b>IV- EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				

¿Determina la entidad riesgos a partir de probabilidad e impacto?				
¿Los riesgos inherentes y residuales son evaluados?				
¿Considera la gerencia en la evaluación de riesgos, eventos previstos e inesperados?				
<b>V- RESPUESTA AL RIESGO</b>				
¿Adquiere la entidad seguros contra pérdidas inesperadas significativas?				
¿La empresa se auto-asegura contra pérdidas?				
¿La empresa diversifica su portafolio de servicios?				
¿Acepta los riesgos de acuerdo a los niveles de tolerancia de riesgo?				
<b>VI- ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
¿Se realiza el análisis oportuno de la información relacionada con la contabilidad?				
¿Se registran todas las transacciones en el momento en el cual se realizan?				
¿Toda documentación que se genera, en el proceso contable, es archivada para llevar un registro de las operaciones?				
¿Se salvaguardan el activo fijo del área financiera, custodiándolo ante posibles daños o pérdidas?				
¿Las cuentas bancarias están a nombre de la empresa?				
¿Se requiere más de una firma para retirar efectivo de las cuentas bancarias?				
¿Se exige rendir fianza al personal encargado que labora en tesorería?				
¿Se efectúan conciliaciones bancarias periódicamente?				
¿Se cuenta con video vigilancia para el área de tesorería?				
¿Cuentan los activos con tarjetas de registro, donde se detallan las características del bien, su valor original, vida útil?				
¿Se cuenta con recursos tecnológicos adecuados para la generación de la información?				



¿Son accesibles los sistemas de información al personal autorizado y restringido al personal que no esté involucrado en actividades de control?				
¿Se actualiza el manual de funciones constantemente, evitando fuga de responsabilidades del personal?				
<b>VII- INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>				
¿Los informes presentados cuentan con la confiabilidad suficiente para la toma de decisiones?				
¿Envía la gerencia mensajes al personal resaltando su responsabilidad ante la administración de riesgos?				
¿Entiende el personal su rol en la participación de administración de riesgos, como contribución individual en relación con el trabajo de otros?				
¿Los comportamientos aceptables y no aceptables son claramente transmitidos al personal?				
¿Está disponible la información sobre los controles internos de prevención de riesgos en tiempo oportuno para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades?				
¿Se identifica, captura, procesa y comunica en forma oportuna y adecuada la información relevante en el área financiera?				
<b>VIII- SUPERVISIÓN</b>				
¿Es evaluada el área financiera por otro tipo de auditoria?				
¿Se encuentra bajo control, la verificación de los objetivos de información y los de cumplimiento fijado por la alta dirección?				
¿Se evalúan con periodicidad los sistemas de información?				
¿Se verifica que se realizan normal y recurrentemente cada una de las actividades del área financiera?				
¿Se verifican las tareas asignadas al personal relacionado con actividades del proceso contable?				

**Análisis del cuestionario del control interno del área financiera:** El análisis debe, ser enfocado por cada uno de los componentes de COSO, a continuación se muestra el formato:

ANÁLISIS GENERAL DEL CUESTIONARIO	
AMBIENTE DE CONTROL	
ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	
EVALUACIÓN Y RESPUESTAS AL RIESGOS	
ACTIVIDADES DE CONTROL	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
SUPERVISIÓN	


### c) Ejecución de Programas

Los programas presentados en el memorándum de planeación, deberían ser ejecutados por el auditor que sea asignado por la firma de auditoría, de acuerdo a las condiciones de cada organización, el cual desarrollará lo expuesto en la planeación, con el objeto de la evaluación de riesgos en el área financiera, determinando en cada proceso las deficiencias que intervienen en la eficiencia, eficacia y economía de los recursos del área en estudio, y poder dar las mejores recomendaciones sobre dichos procesos. Sin embargo para efectos didácticos de la metodología solo se diseñaron los programas, no se ejecutaron; no obstante puede modificarlos y adaptarlos de acuerdo a su necesidad, cuando realice su trabajo.

A continuación se presentan modelos de indicadores de gestión:

- i. Formato de Check list de principales cumplimientos e incumplimientos.

El check list es una herramienta que le servirá al auditor para evaluar algunos aspectos importantes del cual podrá obtener conclusiones sobre el cumplimiento o incumplimiento de actividades del área.


 AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.			
AUDITORES Y CONSULTORES S.A DE C.V		Referencia:	
Nombre de la Empresa:		Fecha:	
Área: Financiera		Periodo:	
Elemento Evaluado:		Elaboro:	
Indicador:		Reviso:	
ACTIVIDADES	CUMPLIMIENTO		COMENTARIO
	SI	NO	
1. Cuenta la empresa con manual: de funciones, de políticas, de procedimientos del área financiera			
2. Los empleados del área financiera conocen la visión, misión, objetivos del área financiera.			
3. La empresa realiza evaluaciones constantes sobre el desempeño del personal del área financiera.			
4. La empresa utiliza indicadores para medir la gestión financiera.			
5. Utiliza la entidad presupuestos para proyectar, controlar medir los costos, gastos e ingresos de las operaciones del área.			
6. Existen procedimientos de control, para que las actividades se desarrollen de acuerdo a lo presupuestado.			
7. Posee la empresa políticas de control interno para adquirir, proteger, y utilizar los recursos de manera eficiente y económico.			


- ii. Formato de evaluación del cumplimiento e incumplimiento de obligaciones tributarias formales y sustantivas.

 AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.						
Nombre de la firma de auditoria:				Referencia:		
Nombre de la Empresa:				Fecha:		
Área: Financiera				Periodo:		
Elemento Evaluado:				Elaboro:		
Indicador:				Reviso:		
No.	Obligaciones formales	Fecha presentada	Fecha de presentación	Evaluación del cumplimiento		
				Eficacia	Eficiente	Deficiente
Conclusión:						
	Obligaciones sustantivas	Fecha presentada	Fecha de presentación	Evaluación del cumplimiento		
				Eficacia	Eficiente	Deficiente
Conclusión:						

### iii. Formato de análisis comparativo de los Estados Financieros

Este análisis busca comparar dos períodos, reflejando las diferencias más significativas; con el propósito de verificar y medir el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se han logrado los objetivos.

			
Nombre de la firma de auditoria:	Referencia:		
Nombre de la Empresa:	Fecha:		
Área: Financiera	Periodo:		
Elemento Evaluado: Balance General al __ de ____ de 20__ y 20__	Elaboro:		
Indicador:	Reviso:		
	<u>2013</u>	<u>2012</u>	<u>Variación</u>
<b>Activo</b>			
<b>Activo circulante:</b>			
Caja y bancos	US\$	US\$	-
Documentos y cuentas por cobrar			
Cuentas por Cobrar Relacionadas			
Pagos anticipados			
Inversiones			
<b>Total activo circulante</b>	_____	_____	
<b>Activo no circulante:</b>			
Activo fijo neto			
Otros activos			
<b>Total activo no circulante</b>	_____	_____	
<b>Total del activo</b>	=====	=====	
 <b><u>Pasivo y patrimonio</u></b>			
<b>Pasivo circulante:</b>			
Cuentas por pagar			
Préstamos bancarios a corto plazo			
Impuestos por pagar			
Cuentas por pagar Relacionadas			
<b>Total pasivo circulante</b>	_____	_____	
<b>Pasivo no circulante:</b>			
Préstamos bancarios a largo plazo			
Prestamos Accionistas			
Inversiones en otras sociedades			
<b>Total pasivo no circulante</b>	_____	_____	
<b>Total pasivo</b>			
<b>Patrimonio de los accionistas:</b>			
Capital social			
Reserva legal			
Resultados por aplicar			
<b>Total patrimonio</b>	_____	_____	
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	US\$ =====	=====	
Las notas que se acompañan son parte integrante de los Estados Financieros.			


 AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.			
Nombre de la firma:	Referencia:		
Nombre de la Empresa:	Fecha:		
Área: Financiera	Periodo:		
Elemento Evaluado: Estado de Resultado del __ de ____ al __ de ____ de 2013 y 2012	Elaboro:		
Indicador:	Reviso:		
	2013	2012	Variación
Ingresos por servicios:			
	US	US	
Servicio de transporte	\$	\$	-
Rebajas sobre ventas	_____	_____	-
<b>Total ingresos</b>		2013	
Menos:			
Costo de operación	_____	_____	-
<b>Total costo de operación</b>	_____	_____	
<b>Utilidad bruta</b>			
Menos:			
Gastos de operación:			
Gastos de administración	_____	_____	-
<b>Total gastos de operación</b>	_____	_____	
<b>Perdida/utilidad de operación</b>			
Más (menos):			
Otros ingresos			-
Gastos financieros	_____	_____	-
<b>Total otros ingresos y otros gastos</b>	_____	_____	
<b>Perdida/utilidad antes de ISR</b>			
Impuesto Sobre la Renta			-
			-
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	US \$ _____	US \$ _____	-

Las notas que se acompañan son parte integrante de los Estados Financieros.

#### iv. Modelo de evaluación de razones financieras.

Es una herramienta de gestión que permite al auditor, diagnosticar la situación de desempeño, eficiencia y eficacia de la gerencia, para encontrar las causas y efectos positivos o negativos de las decisiones gerenciales en el manejo de los recursos.


- Formato de Cálculo y análisis de la razón financiera.

			
Nombre de la firma de auditoria:		Referencia:	
Nombre de la Empresa:		Fecha:	
Área: Financiera		Periodo:	
Elemento Evaluado:		Elaboro:	
Indicador:		Reviso:	
INDICE FINANCIERO	FORMULA EN PALABRAS	CALCULO Y RESULTADO	ANALISIS DE RESULTADO
<b>Razones de Solvencia a Corto Plazo o de Liquidez</b>			
Razón Circulante (RC)	Razón Circulante = (Activo Circulante) / Pasivo Circulante		
Razón Ácida (RA)	Prueba Ácida = (Caja+Bancos+Acciones+Deudores+Dctos .por Cobrar) / Pasivo Circulante		
Razón de Efectivo (REf)	Efectivo / Pasivo Circulante		
Capital de Trabajo Neto sobre total de activos (KTSA)	(Activos Circulantes – Pasivo Circulante) / Total Activos		
Capital Trabajo Neto sobre Deudas a Corto Plazo (o Pasivo Circulante) (KTSPC)	(Activos Circulantes – Pasivo Circulante) / Pasivo Circulante		
<b>Razones de Solvencia a Largo Plazo o Apalancamiento Financiero</b>			
Razón de Endeudamiento (RE)	(Pasivo Circulante + Pasivo a Largo Plazo) / Total Activos		
Razón de Endeudamiento sobre la Inversión Total (RESlv)	((Pasivo Circulante + Pasivo a Largo Plazo)*100) / Activo Total		
Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión (DESlv)	Corto Plazo: (Pasivo Circulante / Activo Total)*100		

Endeudamiento sobre el Patrimonio (ESPA)	$(\text{Pasivo Circulante} + \text{Pasivo a Largo Plazo}) * 100 / \text{Patrimonio}$		
Razón de calidad de la deuda (RCD)	$\text{Pasivo Circulante} / (\text{Pasivo Circulante} + \text{Pasivo a Largo Plazo})$		
Razón de Gastos Financieros sobre ventas (RGFSV)	$\text{Total Gastos Financieros} / \text{Ventas Totales}$		
<b>Medidas de Rentabilidad</b>			
Margen de Utilidad (MU)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$		
Rendimiento sobre los Activos (ROA)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Total de activos}$		
Rendimiento sobre el Capital (ROE)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Capital}$		


**v. Formato para verificar la programación de capacitaciones de Personal.**

Este cuadro ayuda a conocer, sobre el cumplimiento e incumplimiento en la programación de capacitaciones del personal, planificado por la gerencia, que contribuyen al logro de objetivos y cumplimiento de políticas del área financiera.

					
Nombre de la firma de auditoría:			Referencia:		
Nombre de la Empresa:			Fecha:		
Área: Financiera			Periodo:		
Elemento Evaluado:			Elaboro:		
Indicador:			Reviso:		
<b>CAPACITACIONES PROGRAMADAS DURANTE EL PERÍODO _____</b>					
Tema de la capacitación	Lugar asignado para asistir a la capacitación	Personal asignado, para recibir la capacitación	Fechas programadas	Ejecutada	
				SI	NO
Total de capacitaciones ejecutadas: _____					
Total de capacitaciones no ejecutadas: _____					
Conclusión: _____					




**d) Modelo de formato de Hoja de hallazgos.**

 AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.	
Nombre de la firma de auditoria:	Referencia:
Nombre de la Empresa:	Fecha:
Área: Financiera	Periodo:
Elemento Evaluado:	Elaboro:
Indicador:	Reviso:
CONDICION	
CRITERIO:	
CAUSA	
EFECTO	
CONCLUSIÓN	
RECOMENDACIÓN	


A continuación se presentan a manera de ejemplo, modelos de hojas de hallazgos, sugiriendo en el llenado que tipo de información sería de útil redactar, ante las siguientes situaciones que podrían darse comúnmente al efectuar una auditoria de gestión:

## i. INEXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES

 AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.	
AUDITORES Y CONSULTORES S.A DE C.V	Referencia:
Nombre de la Empresa:	Fecha:
Área: Financiera	Periodo:
Elemento Evaluado: Manual de Funciones	Elaboro:
Indicador: Eficacia	Reviso:
CONDICION	
Inexistencia de manual de funciones	
<p>CRITERIO: Se toma de referencia el cumplimiento de buenas prácticas administrativas o políticas de la misma empresa, dependiendo si aplica alguno de los criterios antes descritos.</p> <p>Según las buenas prácticas administrativas, en toda área funcional de una empresa debe de tener su propio manual de funciones por los siguientes motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación periódica que cada puesto de trabajo, utilizado por el empleado, que llene los requisitos de perfil en el estipulado.</li> <li>• El recurso humano tenga el conocimiento de las funciones que le competen desempeñar, lo cual contribuye a lograr una eficiente administración.</li> </ul>	
<p>CAUSA: Pueden originarse por los siguientes motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero.</li> <li>• Elaboración de documentos informales sustitutos, como por ejemplo manual de competencias laborales,</li> <li>• Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido.</li> <li>• En algunos casos los sindicatos utilizan a los manuales como herramienta para proteger sus derechos, es decir que no hacen nada adicional sino está establecido debidamente en el manual.</li> </ul>	
<p>EFECTO: Puede ocasionar los siguientes efectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay unificación de los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados en el área.</li> <li>• Conflictos de autoridad y fugas de responsabilidades.</li> <li>• Expone al personal, a que por falta de delimitación de funciones y responsabilidades ejerzan actividades compartidas, que no solo ocasionan pérdidas de tiempo sino</li> </ul>	


<p>también la disolución de responsabilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para la selección de nuevos empleados y entrega de lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.</li> </ul>
<p><b>CONCLUSIÓN:</b> Se comenta brevemente a medida de diagnóstico la situación observada, según lo que se esté evaluando del programa de auditoría, haciendo referencia a causas y posibles efectos que conllevan dicha condición.</p>
<p><b>RECOMENDACIÓN:</b> Es importante elaborar una recomendación, ya que así facilitara la elaboración del informe, que se entregue a la administración, porque el cliente siempre espera que el auditor, le haga sugerencias para solventar dichas observaciones expuestas en el informe, como un valor agregado del trabajo, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un documento en colaboración con el área de recursos humanos ya que el uso de manual de funciones permite el entrenamiento adecuado de los empleados involucrados en los procesos y minimizar el tiempo de inducción ya que permite una mejor selección de personal.</li> <li>• La existencia de este manual contribuye a la consolidación de la cultura organizacional, por su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden. Además es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera entre otros.</li> </ul> <p>Todo lo anterior descrito con el objeto de lograr uniformidad en los procedimientos de trabajo, la eficiencia y la calidad esperada en los servicios prestados.</p>

ii. INEXISTENCIA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

 AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.	
AUDITORES Y CONSULTORES S.A DE C.V	Referencia:
Nombre de la Empresa:	Fecha:
Área: Financiera	Período:
Elemento Evaluado: Manual de procedimientos	Elaboro:
Indicador: Eficacia	Reviso:
<b>CONDICIÓN</b> Inexistencia de manual de procedimientos	


<p><b>CRITERIO:</b> Se toma de referencia el cumplimiento de buenas prácticas administrativas o políticas de la misma empresa, dependiendo si aplica alguno de los criterios antes descritos.</p> <p>Según las buenas prácticas administrativas, en toda área funcional de una empresa debe de tener su propio manual de procedimientos por los siguientes motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de un manual de procedimiento que le permita al empleado de la organización conocer claramente qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para complementar una determinada tarea.</li> <li>• Toda actividad encomendada a una persona o a un grupo de ellas, tiene implícitos procedimientos que se realizan para poder cumplir con objetivos diversos dentro de las áreas funcionales de una organización.</li> </ul>
<p><b>CAUSA:</b> Pueden originarse por los siguientes motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero.</li> <li>• Practica de procedimientos empíricamente con carácter informal para una determinada tarea o conjunto de tareas, convirtiéndose en una guía orientadora para el desempeño laboral, ya que no son oficialmente establecidos en un manual.</li> <li>• Falta de planificación entre la gerencia financiera y el área de recurso humano.</li> </ul>
<p><b>EFEECTO:</b> Pueden ocasionar los siguientes efectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificulta la supervisión del trabajo porque no hay normalización de las actividades</li> <li>• Duplicidad de funciones y creación de pasos innecesarios dentro de los procesos, dificultando la evaluación del control interno y su vigilancia.</li> <li>• Falta de uniformidad en la aplicación de los procedimientos</li> <li>• Falta de ahorro en esfuerzos y recursos, retrasos en el cierre contable y de nóminas de personal.</li> </ul>
<p><b>CONCLUSIÓN:</b> Se comenta brevemente a medida de diagnóstico la situación observada, según lo que se esté evaluando del programa de auditoría, haciendo referencia a causas y posibles efectos que conllevan dicha condición.</p>
<p><b>RECOMENDACIÓN:</b> Es importante elaborar una recomendación, ya que así facilitara la elaboración del informe, que se entregue a la administración, porque el cliente siempre espera que el auditor, le haga sugerencias para solventar dichas observaciones expuestas en el informe, como un valor agregado del trabajo, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un documento en colaboración con el área de recursos humanos, en el que se compilen o agrupen los diferentes procedimientos necesarios para completar una tarea dentro del área financiera con el objeto de establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática.</li> <li>• Dar a los procedimientos realizados empíricamente un carácter formal u oficial para una determinada tarea o conjunto de tareas, convirtiéndose en una guía orientadora en la consecución de un resultado eficaz y eficiente.</li> </ul>

## iii. INEXISTENCIA DE MANUAL DE POLITICAS

 AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.	
AUDITORES Y CONSULTORES S.A DE C.V	Referencia:
Nombre de la Empresa:	Fecha:
Área: Financiera	Periodo:
Elemento Evaluado: Políticas	Elaboro:
Indicador: Eficacia	Reviso:
<b>CONDICION</b> Inexistencia de manual de políticas en el área financiera.	
<b>CRITERIO:</b> Se toma de referencia el cumplimiento de buenas prácticas administrativas o políticas de la misma empresa, dependiendo si aplica alguno de los criterios antes descritos.  Según las buenas prácticas administrativas, en toda área funcional de una empresa debe de tener implementado su propio manual de políticas por los siguientes motivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para que oriente las acciones de los empleados de la organización, ya que este posee lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repita una y otra vez dentro de un área funcional de la organización.</li> <li>• Las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.</li> </ul>	
<b>CAUSA:</b> Pueden originarse por los siguientes motivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gerencia financiera no ha dado la debida importancia a la formalización de las políticas a través de un documento impreso.</li> </ul>	
<b>EFECTO:</b> Pueden ocasionar los siguientes efectos, al no contar con un manual, en el cual estén las políticas formalmente emitidas <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay uniformidad y estabilidad en las decisiones.</li> <li>• Dificulta la delegación de autoridad</li> <li>• Existe el riesgo que las políticas, sean mal interpretadas, ocasionando un riesgo administrativo y operativo, lo que dificulta el cumplimiento de objetivos planteados en las proyecciones del área financiera.</li> <li>• Pérdida de tiempo para, los superiores, porque se maximizan las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.</li> </ul>	


<p><b>CONCLUSIÓN:</b> Se comenta brevemente a medida de diagnóstico la situación observada, según lo que se esté evaluando del programa de auditoría, haciendo referencia a causas y posibles efectos que conllevan dicha condición.</p>
<p><b>RECOMENDACIÓN:</b> Es importante elaborar una recomendación, ya que así facilitara la elaboración del informe, que se entregue a la administración, porque el cliente siempre espera que el auditor, le haga sugerencias para solventar dichas observaciones expuestas en el informe, como un valor agregado del trabajo., como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir formalmente en un documento el manual de políticas, para que cada política sea de correcta aplicación y del conocimiento de todos los empleados pertenecientes al área.</li> <li>• El tener implementado un manual de políticas brinda muchos beneficios, entre el cual también destaca asegurar un trato equitativo para todos los empleados, generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles</li> </ul>

iv. FALTA DE EVALUACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO

 <p>AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.</p>	
AUDITORES Y CONSULTORES S.A DE C.V	Referencia:
Nombre de la Empresa:	Fecha:
Área: Financiera	Periodo:
Elemento Evaluado: Recurso humano	Elaboro:
Indicador: Eficiencia	Reviso:
<p><b>CONDICIÓN</b></p> <p>Falta de evaluación sobre el desempeño del recurso humano</p>	
<p><b>CRITERIO:</b> Se toma de referencia el cumplimiento de buenas prácticas administrativas o políticas de la misma empresa, dependiendo si aplica alguno de los criterios antes descritos.</p> <p>Según las buenas prácticas administrativas, en toda área funcional de una empresa debe de evaluar el desempeño del recurso humano por los siguientes motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La implementación de políticas de capacitación clientes internos y su educación continuada, para que se involucren evaluaciones del desempeño para el personal como una herramienta que permite un espacio de comunicación entre las autoridades</li> </ul>	

<p>y los trabajadores trayendo como conclusión la generación de entusiasmo para el desarrollo de habilidades.</p>
<p>CAUSA: Pueden originarse por los siguientes motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe política sobre plan de evaluación del desempeño personal.</li> <li>• Carecen de un manual de funciones y no poseen políticas por escrito que les indique los lineamientos a seguir, para este tipo de evaluación del recurso humano</li> </ul>
<p>EFEECTO: No se tiene una estimación exitosa de los factores que involucran el accionar del equipo que conforma la división de contabilidad tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud que muestra frente al trabajo.</li> <li>• El nivel de habilidades de cada persona</li> <li>• La motivación en su puesto de trabajo</li> <li>• Las variables organizacionales y ambientales que le rodean, por lo que no se puede implementar aspectos para mejorar su desempeño.</li> <li>• No se pueden implementar aspectos para afirmar sus fortalezas y eficiencias actuales y tampoco mejorar el desempeño de sus puntos débiles.</li> </ul>
<p>CONCLUSIÓN: Se comenta brevemente a medida de diagnóstico la situación observada, según lo que se esté evaluando del programa de auditoria, haciendo referencia a causas y posibles efectos que conllevan dicha condición.</p>
<p>RECOMENDACIÓN: Es importante elaborar una recomendación, ya que así facilitara la elaboración del informe, que se entregue a la administración, porque el cliente siempre espera que el auditor, le haga sugerencias para solventar dichas observaciones expuestas en el informe, como un valor agregado del trabajo, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda elaborar un plan para medir el desempeño de las personas en su puesto de trabajo, el mismo que podría incluir objetivos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostrar necesidades de adiestramiento y capacitación.</li> <li>- Detectar el potencial de desarrollo de los empleados – decisiones de ubicación (Promociones y ascensos).</li> <li>- Conocer en qué tiempo aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación).</li> </ul> </li> </ul>

## v. NO SE HAN ELABORADO EL PRESUPUESTO FINANCIERO

 AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.	
AUDITORES Y CONSULTORES S.A DE C.V	Referencia:
Nombre de la Empresa:	Fecha:
Área: Financiera	Periodo:
Elemento Evaluado: Presupuestos	Elaboro:
Indicador: Eficacia, Economía	Reviso:
CONDICION: No se han elaborado el presupuesto financiero	
<p>CRITERIO: Se toma de referencia el cumplimiento de buenas prácticas administrativas o políticas de la misma empresa, dependiendo si aplica alguno de los criterios antes descritos.</p> <p>Según las buenas prácticas administrativas, las empresas deben elaborar presupuestos financieros por los siguientes motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite determinar la cantidad de fondos con los que cuenta para su buen funcionamiento o si por el contrario, necesita adquirir un préstamo cuando se trata de un nuevo proyecto.</li> <li>• Demuestra la viabilidad y solidez del negocio además de calcular la inversión necesaria que dicho proyecto requiere y el período de recuperación.</li> </ul>	
<p>CAUSA: Pueden originarse por los siguientes motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de disponibilidad de tiempo</li> <li>• Baja experiencia, en presupuestos.</li> </ul>	
<p>EFECTO: Pueden ocasionar los siguientes efectos, al no contar con la elaboración de presupuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No podrá formularse estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización, y esto podría repercutir a que no lograra anticiparse ante un problema de iliquidez a corto plazo.</li> </ul>	
<p>CONCLUSIÓN</p> <p>En este sentido la manera más simple de llevar a cabo estas tres actividades (objetivos, planificación y control) es a través de un presupuesto, de allí radica la importancia de elaborar el presupuesto financiero.</p>	
<p>RECOMENDACIÓN: Es importante elaborar una recomendación, ya que así facilitara la elaboración del informe, que se entregue a la administración, porque el cliente siempre espera que el auditor, le haga sugerencias para solventar dichas observaciones expuestas en el informe, como un valor agregado del trabajo, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda elaborar presupuesto financiero en periodos mensuales, trimestrales, o según cuando juzgue conveniente, esto le permite tomar decisiones oportunas en cada situación o acciones correctivas oportunas.</li> </ul>	



Una buena gestión se basa en tres aspectos fundamentales: fijar unos objetivos, planificar cómo alcanzarlos y controlar que esa planificación se ejecute y corregir las desviaciones que se produzcan sobre lo proyectado.

Según lo descrito anteriormente, es importante realizarlos, porque mediante él se tratan de prever las necesidades financieras de la empresa y la forma como se van a prever los recursos, lo cual ayuda a la administración a seguir sanas políticas de financiación.

#### 1.3.4. FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y SEGUIMIENTO.

##### a) Formato de modelo de Informe de auditoría

El informe debe contener los resultados del trabajo ejecutado presentando los hallazgos junto a sus principales recomendaciones, con el objetivo que el gerente o el responsable del área auditada pueda tomar las medidas necesarias para mitigar y solucionar las inconsistencias reportadas, de esta manera obtener el mayor beneficio posible a la evaluación realizada.

San Salvador, \_\_ :de \_\_\_\_\_ 2014

\_\_\_\_\_  
Nombre del gerente general

\_\_\_\_\_  
Nombre de la empresa auditada.

Lic. \_\_\_\_\_

**Primer párrafo,** Hemos efectuado la auditoría de gestión al área de financiera en la Sociedad \_\_\_\_\_, por el período comprendido entre \_\_\_\_\_ y el \_\_\_\_\_.

**Segundo párrafo,** deberá aclararse que la administración de la sociedad son los responsables de la correcta administración del área en estudio.

**Tercer párrafo,** Las evaluaciones realizadas se realizaron acorde a los procedimientos de control interno y políticas implementadas en el área de financiera.

**Cuarto párrafo**, Nuestro trabajo como auditores se limita a la evaluación sobre gestión en el área financiera de la sociedad y no incluye la revisión de información distinta de la mencionada en el alcance.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del Socio-Director

### RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

Revisamos el área financiera relacionada con los aspectos de eficiencia, eficacia y economía, con propósito de verificar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la empresa determinando los siguientes hallazgos:

SITUACIÓN OBSERVADA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN

#### b) Seguimiento

En primer lugar se debe presentar el resumen de los hallazgos y su situación actual, mostrando el grado de cumplimiento o de respuesta que la empresa ha mostrado para corregir las deficiencias reportadas durante el proceso, posteriormente se realizará el informe con los resultados del seguimiento que se entregara a la administración de la empresa para que ésta de continuidad a los hallazgo y establezca un plazo para solucionar los problemas identificados.

A continuación se presenta el siguiente formato, para presentación del resumen de hallazgos y la situación actual de los mismos, lo cual ayuda al auditor para, la realización del informe de seguimiento.

SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN						
EMPRESA: ÁREA A EVALUAR: FINANCIERA PERIODO DEL: _____ DE _____ AL _____ DE _____ DE _____						
Nº	FECHA DE INFORME	RESUMEN DE HALLAZGOS	RECOMENDACIÓN	ACCIONES A TOMAR POR LA ADMINISTRACION		
				FECHA LÍMITE DE SOLUCIÓN.	SITUACION ACTUAL	
					Corregido	No corregido

En el capítulo I, se sugieren algunos procedimientos para darle un seguimiento a los resultados, (ver página 20).

Se deben utilizar algunos parámetros para reflejar, en qué porcentaje la empresa ha cumplido con las recomendaciones proporcionadas, tomando en cuenta el número de hallazgos presentados y los corregidos.

$\frac{\text{No. de hallazgos presentados}}{\text{No. de hallazgos presentados}} \times 100 = \%$

No. de hallazgos corregidos

RESUMEN DE HALLAZGOS			% DE CUMPLIMIENTO
PRESENTADOS	CORREGIDOS	PENDIENTES	
0	0	0	0.0%

**c) Formato: Modelo de Informe de Seguimiento****INFORME DE SEGUIMIENTO DE LOS HALLAZGOS**

San Salvador, \_\_\_de \_\_\_ de \_\_\_



AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.

\_\_\_\_\_  
Nombre del Representante Legal

\_\_\_\_\_  
Nombre de la empresa auditada

Presente

Estimado \_\_\_\_\_:

El día \_\_\_de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, se finalizó el seguimiento de las deficiencias encontradas en la auditoría de gestión del área financiera.

**Objetivos**

Los objetivos de éste trabajo fueron:

- Verificar el grado de cumplimiento de las recomendaciones presentadas según las deficiencias identificadas.
- Establecer los mecanismos necesarios para que la empresa le de continuidad a las deficiencias reportadas y solucionarlas en un plazo establecido.

**Alcance**

El seguimiento de la auditoría de gestión comprendió la verificación de las medidas correctivas a las deficiencias encontradas en el área financiera, reflejando las que ya se corrigieron y las pendientes de solucionar.

### Hallazgos

A continuación se presentan los hallazgos que a la fecha se encuentran pendientes de solucionar, así como su respectiva recomendación.

N°	HALLAZGO	RECOMENDACIÓN

### Conclusión

En la empresa se ha logrado identificar algunas deficiencias, sin embargo se presentaron las recomendaciones para ser corregidas, lo que permitirá mejorar la gestión que se ha estado realizando, pero todo depende del seguimiento que se le dé a los hallazgos reportados.

Atentamente,

F: \_\_\_\_\_

Socio -Director

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

Entre las principales conclusiones a las que se llegó con la investigación desarrollada, se puede mencionar las siguientes:

- a) Actualmente la mayoría de firmas de auditoría, no están incluyendo dentro de su portafolio de servicios el área de gestión, debido a ello, la práctica de este tipo de revisión, por parte de los profesionales, es bastante mínima, ya que las evaluaciones más explotadas y demandadas son la financiera y la fiscal.
- b) El profesional en contaduría pública se enfrenta con dificultades para realizar una auditoría de gestión, por lo que en la práctica no se está ejecutando éstas revisiones, debido a diferentes razones, como por ejemplo, a la poca experiencia obtenida por los auditores, a la falta de capacitaciones y diplomados que proporcionen educación continuada sobre ésta área, a la falta de bibliografía para evaluar de manera adecuada la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones de las empresas. A esto se le suma el hecho de que a nivel del país no se cuenta con una normativa específica definida, para la auditoría de gestión, que este emitido por los organismos reguladores o gremios técnicos de profesionales.
- c) El sector transporte terrestre internacional de pasajeros, en los últimos años ha presentado un avance económico importante, debido a esto es necesario establecer mayores y mejores controles para gestionar, así como mitigar los riesgos que afecten sus recursos ó sus procedimientos, ya que algunas empresas de éste sector están presentando problemas que no se logra identificar ó corregir con una auditoría financiera, porque ésta solo se encarga de evaluar la razonabilidad de las cifras de los estados financieros, no al análisis de la eficiencia, eficacia y economía.
- d) Según los resultados de la investigación realizada a las firmas en estudio, se concluye que la mayoría de profesionales consideran que la creación de una guía como instrumento metodológico para el desarrollo de la auditoría de gestión ayudaría a realizar un mejor trabajo, ya que sería un modelo a seguir y serviría como fuente bibliográfica.

## 4.2 RECOMENDACIONES

Tomando como base el diagnóstico de la investigación, y también a las conclusiones a las cuales se llegó como equipo, se recomienda lo siguiente:

- a) Debido a los nuevos retos y cambios constantes que enfrentan las empresas en su operatividad, que las firmas deben ampliar su portafolio de servicios, incluir evaluaciones encaminadas al análisis de la gestión, contar con técnicas, procedimientos, herramientas y metodologías adecuadas para poder desarrollar auditorías de gestión, y de esta manera, brindarles un mejor trabajo a las empresas que requieran de sus servicios.
- b) A los institutos y gremiales de la profesión contable contar en sus planes anuales, con jornadas de capacitación, seminarios especializados en auditoría de gestión, con la participación de profesionales locales y/o extranjeros expertos en el área, que puedan capacitar a estudiantes y profesionales que ya ejercen la auditoría, siendo así facilitadores de conocimientos técnicos en esta rama.
- c) De igual manera, a las universidades e institutos llevar a cabo una revisión de sus programas de estudio en las asignaturas especializadas de la carrera de contaduría pública, con el fin de incluir la asignatura de auditoría de gestión en dichos planes académicos y así despertar el interés por ésta temática en los estudiantes y dotarlos de los conocimientos básicos que rodean a este tema.
- d) A las empresas del sector transporte terrestre internacional de pasajeros, que para realizar una mejor evaluación de la eficacia, eficiencia y economía de sus operaciones, requieran del servicio de una auditoría de gestión, con el objetivo de evaluar el área específica que este presentando problemas y de ésta manera obtener recomendaciones oportunas para disminuir el impacto negativo, que puede afectar drásticamente a la entidad.
- e) La utilización de la herramienta diseñada y propuesta, con el objetivo de proporcionar elementos suficientes y relevantes en el desarrollo de auditorías de gestión, para las entidades que requieran éstos servicios y de esta manera ampliar el campo de acción del profesional en contaduría pública.

## BIBLIOGRAFÍA

Antecedentes de auditoría de gestión, disponible en <<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/2/CAPITULO%201.pdf>> consultado el 25 de abril de 2013.

Bacallao, Horta, Maileny Programa de auditoría de gestión en una empresa de servicios. Disponible en <<http://www.eumed.net>>.consultado el 13 de junio del 2013.

Burgos, Maldonado, Marcela Alexandra , Auditoría de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las empresas industriales grandes, disponible en: <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/10831>, consultado el 24 de julio de 2013

Colectivo de Autores Leticia Ferrando Alonso. Pablo Lamorú Torres. Lino Téllez Sánchez. Desarrollo histórico de la Auditoría en el Mundo. Disponible en: <<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZykFVVyOBAsqwms.php>> Consultado: 28 mayo de 2013.

Componentes de COSO ERM, disponible en <[http://www.actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit/COSO\\_II\\_Enterprise\\_Risk\\_Management\\_Primer\\_Parte.pdf](http://www.actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit/COSO_II_Enterprise_Risk_Management_Primer_Parte.pdf)>

Decreto Legislativo No. 828, Ley reguladora del ejercicio de la contaduría, Diario oficial de la república de El Salvador No. 42, Tomo346, del 29 de febrero del 2000, disponible en <<http://www.consejodevigilancia.gob.sv/index.php/ayuda/busqueda?searchword=ley+reguladora+del+e&ordering=newest&searchphrase=all&limit=20>>consultado 15 de junio del 2013

Estadísticas, informe de coyuntura cuarto trimestre- 2011, publicado en febrero 2012, Unidad de Inteligencia de Mercado Corporación Salvadoreña de Turismo disponible en <<http://www.elsalvador.travel/category/estadisticas/>> consultado el 20 de abril del 2013.



Gallart Molina, Yanela, 2008. Auditoría de gestión para el área financiera de la empresa eléctrica, disponible en <[agsonmer.blogspot.com](http://agsonmer.blogspot.com)> consultado el 11 de mayo del 2013.

JovelJovel, Roberto Carlos, año 2008. Primera edición. Guía básica para elaborar trabajos de investigación editorial imprenta universitaria UES El Salvador.

La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos, disponible en <<http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html> > consultado el tres de mayo del 2013.

Liscano Arias, Evelyn Carolina, año 2001. Auditoría de Gestión en el Departamento de Registro y Control de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado <[http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P167.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P167.pdf)> consultado el 20 de agosto del 2013.

LÓPEZ RUANO, GABRIELA TAMARA, Auditoría de Gestión aplicada a la Empresa "Puntogama Cía. Disponible en: Ltda. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/326>, consultada el 24 de julio de 2013.

Manual de procedimientos de auditoría de gestión de empresas y sociedades del estado, disponible en <[http://www.sindicaturagcba.gov.ar/biblioteca/auditoria\\_gestion\\_empres\\_soc\\_estado.pdf](http://www.sindicaturagcba.gov.ar/biblioteca/auditoria_gestion_empres_soc_estado.pdf)> consultado el 25 de mayo del 2013.

Montilla, Omar de Jesús. Modelo para evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de cosméticos. Disponible en <[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/139/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/139/html)> consultado el 2 de julio del 2013.

Redondo, Rafael, Llopart, Xavier, Pérez y Llopart, Duran, Auditoría de gestión Universidad de Barcelona (España) 1996, disponible en <<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>>, consultado el 15 de abril de 2013.

Vásquez Miranda, Mg. Hilda E., Artículo de Auditoría de gestión, disponible en <<http://mybloghilda.blogspot.com/p/auditoria-de-gestion.html>> consultado el 2 de julio del 2013

# ANEXOS

## **INDICE DE ANEXOS**

1. Cuestionario.
2. Tabulación de resultados
3. Firmas de auditoría de gestión del departamento de San Salvador.
4. Modelo oferta técnica.
5. Modelo oferta económica.
6. Modelo de Aceptación del cliente.
7. Modelo carta compromiso.



3. En su opinión ¿Cuáles de las siguientes alternativas debería incluir el auditor, en el desarrollo de la planeación de auditoría de gestión en el área financiera?

- a) obtener un conocimiento preliminar del negocio
- b) Actividades de consulta, para conocer ambiente interno y externo
- c) Evaluación y estructura del control interno
- d) Otras. Especifique. \_\_\_\_\_


4. ¿Qué clases de controles claves debería utilizar el auditor para identificar y evaluar los riesgos en el área financiera?

- a) Promover la eficiencia y eficacia en las operaciones
- b) Asegurar confiabilidad en la información financiera
- c) Promover la integridad de los datos en la toma de decisiones
- d) Evaluación de logros del cumplimiento a las regulaciones aplicables al area
- e) Otros. Especifique. \_\_\_\_\_


5. ¿Cuáles de los siguientes indicadores considera importantes para medir la eficiencia en una auditoría de gestión en el área financiera?

- a) Técnicas de evaluación y revisión de programas (PERT)
- b) Análisis de cumplimiento de objetivos, visión, misión, políticas
- c) Análisis de procedimientos ejecutados
- d) Otros \_\_\_\_\_


6. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos cree que sería de utilidad para evaluar la eficacia en una auditoría de gestión en el área financiera?

- a) Cuestionario de evaluación del tiempo y recursos utilizados  
Verificación de cumplimientos de estrategias y metas
- b) Análisis de aspectos internos y externos
- c) Otros \_\_\_\_\_


7. Según su experiencia ¿Cuáles de las siguientes herramientas se deberían de utilizar para evaluar la economía de la entidad auditada en una auditoría de gestión en el área financiera?

- a) Análisis de razones financieras
- b) Análisis de costo/ beneficio de los recursos económicos
- c) Revisión de elaboración y ejecución del presupuesto
- d) Análisis en la asignación de los recursos
- e) Otros \_\_\_\_\_


8. ¿Cuál considera que sería el beneficio de incluir el seguimiento de los planes de acción correctivos para la mejora de las deficiencias encontradas en el desarrollo de la auditoría de gestión en el área financiera?

- a) Generar valor agregado al trabajo ejecutado
- b) Sirve de incentivo para requerir con más frecuencia el servicio de auditoría de gestión
- c) Es una herramienta de apoyo para el seguimiento de los resultados obtenidos
- d) Otras. Especifique. \_\_\_\_\_


9. ¿Qué clase de procedimiento debería utilizar el auditor, para el seguimiento de los hallazgos identificados en la ejecución de la auditoría de gestión en el área financiera?

- a) Establecer plazos límites para solución
- b) Reiterar estatus de hallazgos
- c) Inspección mediante planes de control o seguimientos de los hallazgos
- d) Otros. Especifique. \_\_\_\_\_


10. Desde su punto de vista ¿De qué depende una adecuada aplicación de las políticas, que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la entidad en el área financiera?

- a) Que se verifique su cumplimiento
- b) Que se supervise el adecuado apego al área
- c) Compatibles con los objetivos de la entidad
- d) Que hayan sido comunicadas previamente al personal
- e) Que exista un plan de revisión continua


11. ¿En que contribuirá a los profesionales la elaboración de una metodología que contenga programas, procedimientos y lineamientos de auditoría de gestión para evaluar el área financiera del sector transporte terrestre internacional de pasajeros?

- a) Serviría de fuente bibliográfica
- b) Obtención de un modelo a seguir en el área financiera
- c) Serviría de herramienta complementaria para ejecutar el trabajo
- d) Incremento de la demanda del servicio de auditoría de gestión
- e) Otros. Especifique. \_\_\_\_\_


Agradecemos su valioso tiempo y colaboración por la información que será proporcionada, garantizamos que la misma será utilizada con la confidencialidad y profesionalismo del caso.

## Anexo 2

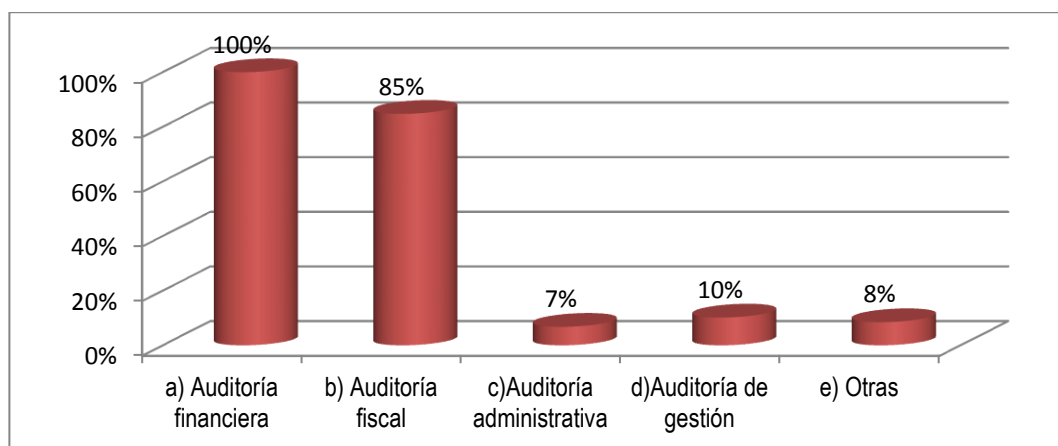
### Pregunta N° 1

¿De los siguientes tipos de auditorías cuales realiza su firma?

Objetivo: Identificar qué tipo de auditoría se ejecutan con mayor presencia.

### Resultado

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Auditoría financiera	59	100%
b) Auditoría fiscal	50	85%
c) Auditoría administrativa	4	7%
d) Auditoría de gestión	6	10%
e) Otras	5	8%



**Análisis e interpretación de la información:** Al encuestar a las firmas se observa que el 100% posee dentro de su portafolio de servicios, auditorías financieras, ya que presenta mayor demanda en el mercado, se logró constatar que un 85% de las firmas realiza auditoría fiscal, debido a que ésta es requerida por normativa tributaria; además solo un 10% oferta encargos relacionados a gestión, esto se debe en gran medida a que no hay normativa que obligue a que se realice.

Sin embargo hay un grupo reducido de encuestados que manifestaron que realizan otros tipos de servicios como por ejemplo: evaluaciones de proyectos, outsourcing, peritajes, auditorías forenses y trabajos especiales.

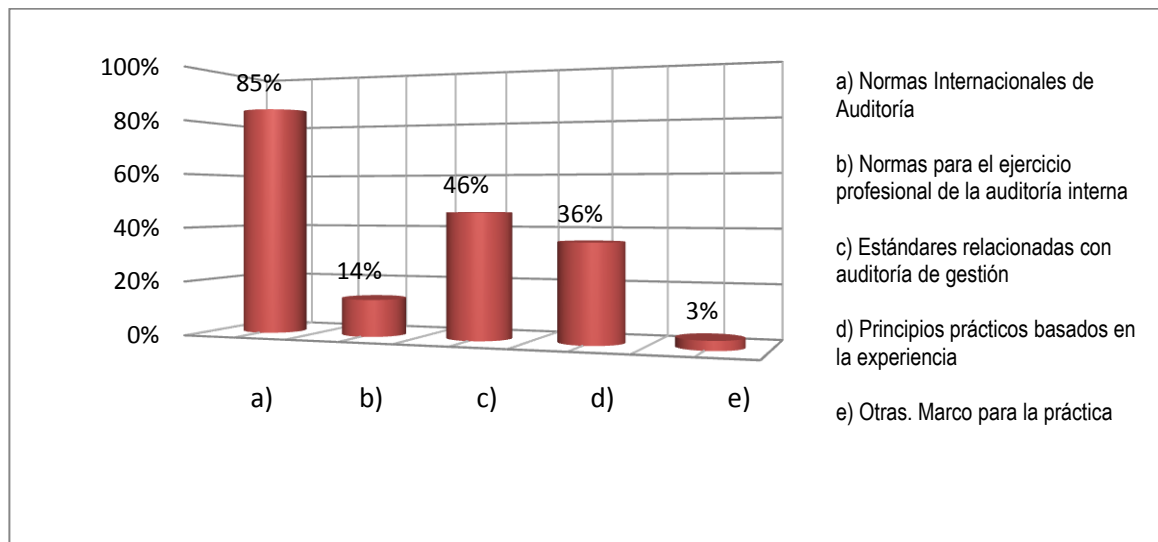
## Pregunta N° 2.

Según su opinión ¿Qué normativa se debería de aplicar en la ejecución de una auditoría de gestión?

Objetivo: Conocer el marco de referencia que actualmente están utilizando las firmas, para el desarrollo de la auditoría de gestión.

### Resultado

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Normas Internacionales de Auditoría	50	85%
b) Normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna	8	14%
c) Estándares relacionadas con auditoría de gestión	27	46%
d) Principios prácticos basados en la experiencia	21	36%
e) Otras. Marco para la práctica profesional de auditoría interna.	2	3%



**Análisis e interpretación de la información:** El 85% de las firmas encuestadas afirma en base a su experiencia que la normativa a aplicar en la auditoría de gestión son las Normas Internacionales de Auditoría, por lo que cada 9 de 10 firmas coinciden con la aplicación de dicha normativa, esto se debe no porque sea la adecuada sino porque es la base que se tiene para ejecutar trabajos relacionados y no existe una específica para evaluar la eficiencia, eficacia y economía; sin embargo un porcentaje importante opina que se deben utilizar los estándares relacionados con la gestión y un 36% cree que serían los principios prácticos basados en la experiencia; el problema es que no todas las firmas cuentan con un estándar de revisión relacionadas específicas para el análisis que se pretende realizar.

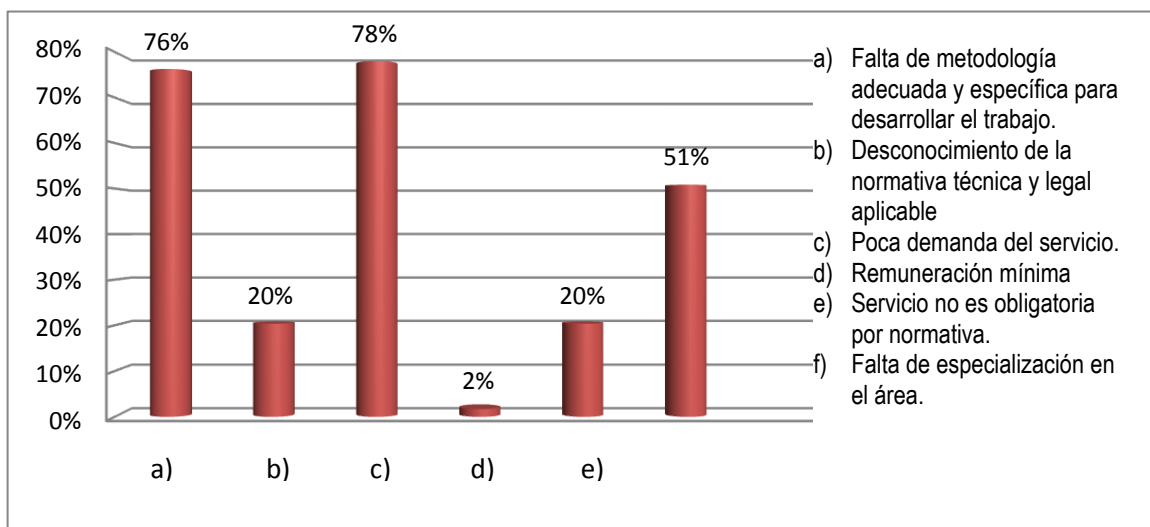


### Pregunta N° 3.

Según su criterio ¿cuál es la principal causa por la que algunos profesionales no participan en la ejecución de auditoría de gestión?

Objetivo: Identificar las principales dificultades que enfrentan los profesionales para ejecutar auditorías de gestión, con el objetivo de sustentar la investigación

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Falta de metodología adecuada y específica para desarrollar el trabajo	45	76%
b) Desconocimiento de la normativa técnica y legal aplicable	12	20%
c) Poca demanda del servicio	46	78%
d) Remuneración mínima	1	2%
e) Servicio no es obligatoria por normativa	12	20%
f) Falta de especialización en el área	30	51%



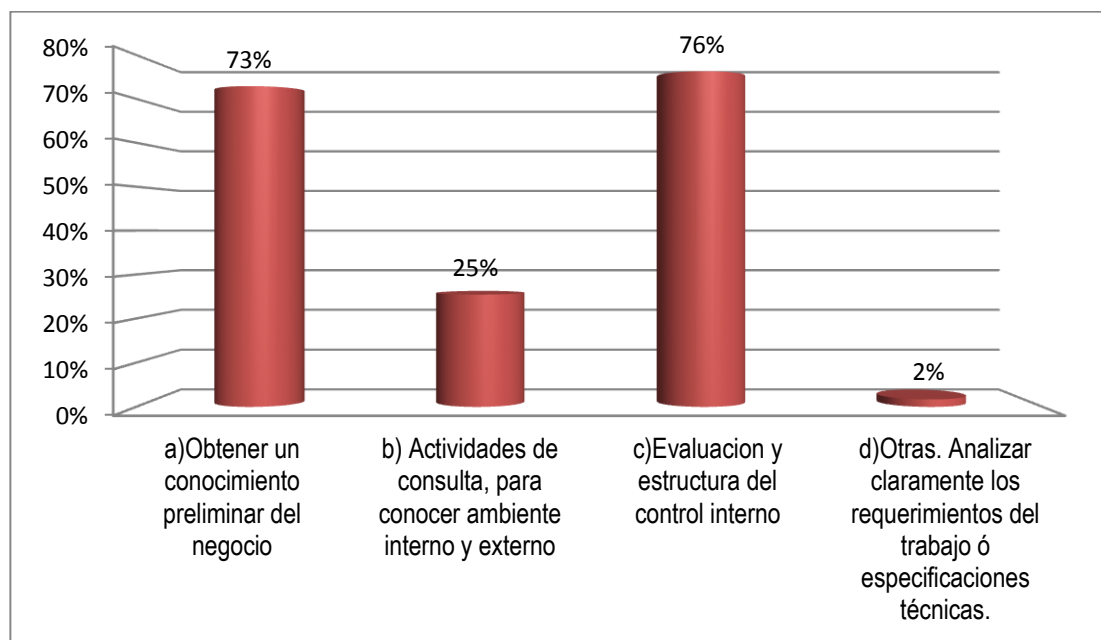
**Análisis e interpretación de la información:** Se identificó principalmente tres dificultades a las que se enfrentan los profesionales, las cuales influyen al ejecutar evaluaciones de gestión, por el cual un 78% opina que es por la baja demanda, igualmente a ello se suma que un 76% considera que aunque hubiese demanda no participaría ya que no poseen una metodología adecuada que los guíe en el desarrollo del trabajo, además un 51% opina que se requiere de una especialización en el área y a falta de ello, se les dificulta participar y realizar éste tipo de auditorías.

#### Pregunta N° 4

En su opinión ¿Cuáles de las siguientes alternativas debería incluir el auditor, en el desarrollo de la planeación de auditoría de gestión en el área financiera?

Objetivo: Identificar los principales elementos que se deben incluir en la planeación.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Obtener un conocimiento preliminar del negocio	43	73%
b) Actividades de consulta, para conocer ambiente interno y externo	15	25%
c) Evaluación y estructura del control interno	45	76%
d) Otras. Analizar claramente los requerimientos del trabajo ó especificaciones técnicas.	1	2%



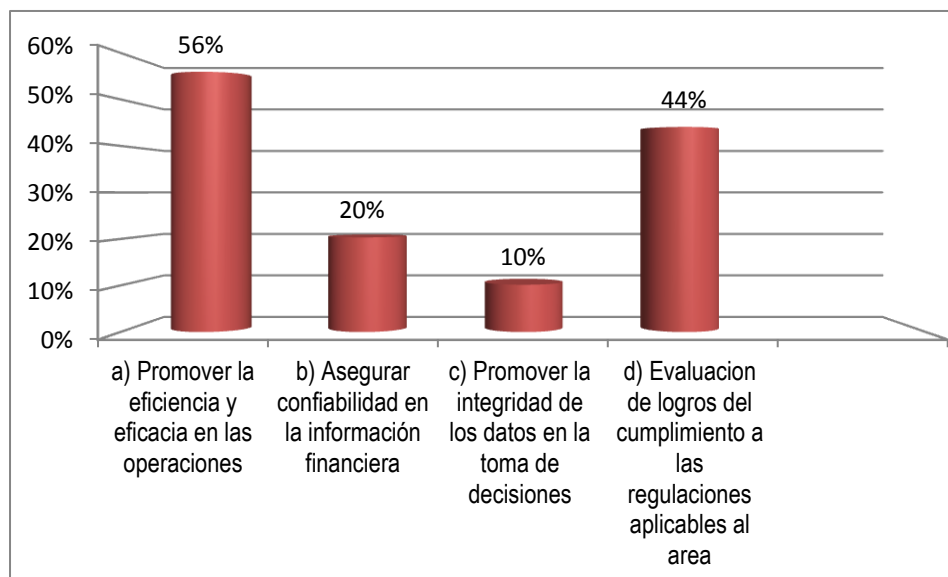
**Análisis e interpretación de la información:** Según los resultados obtenidos las firmas encuestadas opinan que las alternativas a considerar en el desarrollo de la planeación de auditoría de gestión en el área financiera, es la evaluación y estructura del control interno representado por el 76%, esta es la alternativa más pronunciada; otro elemento a considerar es obtener un conocimiento preliminar del negocio. Por otra parte solo el 25% confirma que serían las actividades de consulta para conocer el ambiente interno y externo.

### Pregunta N° 5

¿Qué clases de controles claves debería utilizar el auditor para identificar y evaluar los riesgos en el área financiera?

Objetivo: Determinar si los profesionales tienen conocimientos generales para identificar y evaluar los controles claves.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Promover la eficiencia y eficacia en las operaciones	33	56%
b) Asegurar confiabilidad en la información financiera	12	20%
c) Promover la integridad de los datos en la toma de decisiones	6	10%
d) Evaluación de logros del cumplimiento a las regulaciones aplicables al área	26	44%



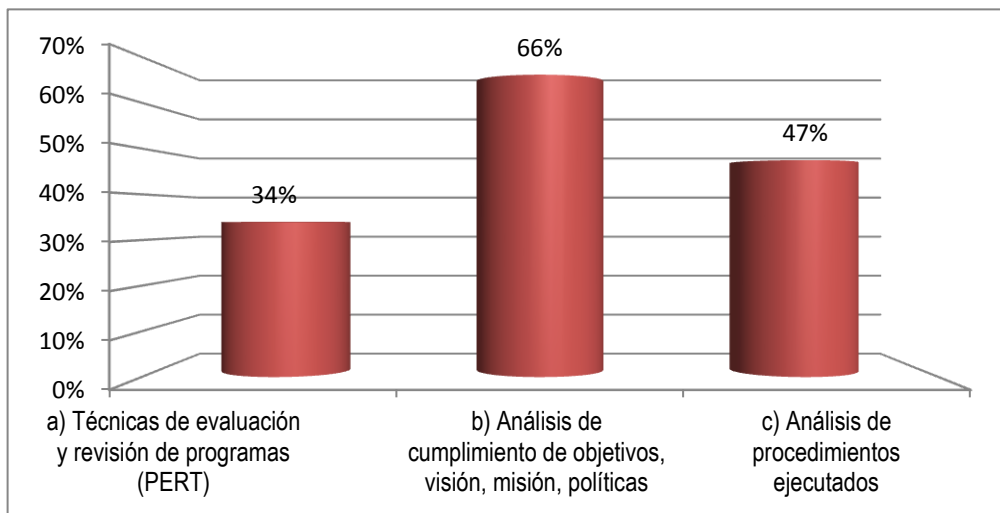
**Análisis e interpretación de la información:** Para que el auditor identifique los riesgos del área financiera de manera oportuna, el 56% de las firmas de auditoría considera que se debe evaluar cómo se promueve la eficiencia y eficacia en las operaciones, de igual forma es importante identificar los logros del cumplimiento a las regulaciones aplicables al área, sin embargo un grupo considera que es necesario asegurar la confiabilidad de la información financiera ya que esto es muy valioso para una buena gestión.

### Pregunta N° 6

¿Cuáles de los siguientes indicadores considera importantes para medir la eficiencia en una auditoría de gestión en el área financiera?

Objetivo: Identificar las herramientas que se utilizan en la evaluación de la eficiencia, para conocer si se cuenta con una herramienta que garantice la calidad en el desarrollo de la auditoría de gestión.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Técnicas de evaluación y revisión de programas (PERT)	20	34%
b) Análisis de cumplimiento de objetivos, visión, misión, políticas	39	66%
c) Análisis de procedimientos ejecutados	28	47%



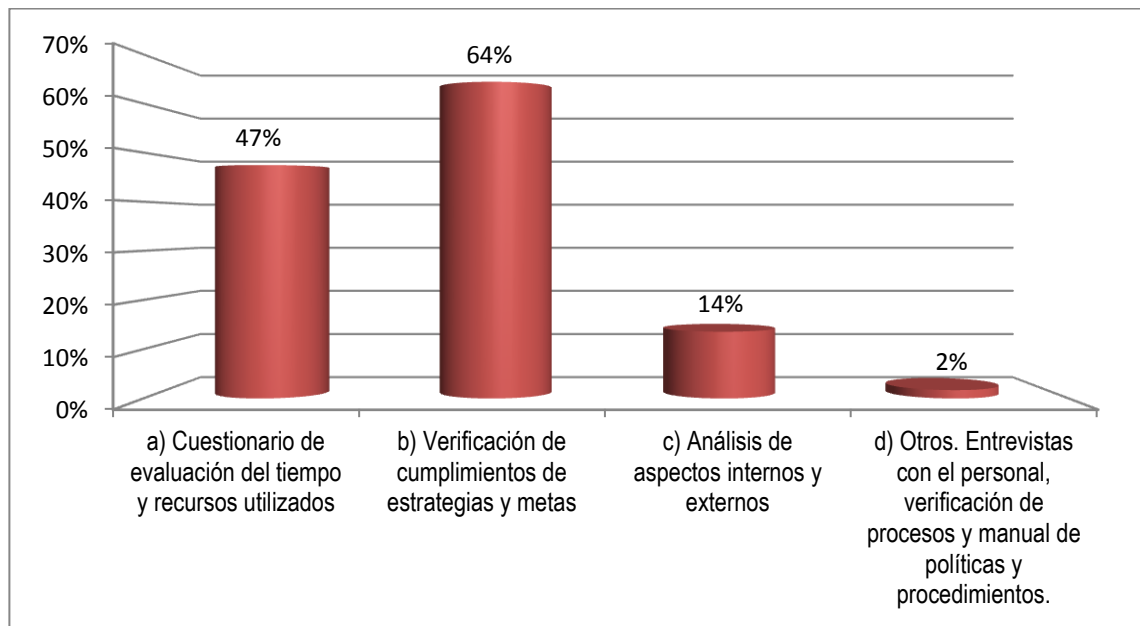
**Análisis e interpretación de la información:** En la auditoría de gestión del área financiera existen indicadores para medir la eficiencia, por lo que las firmas encuestadas consideran que el más importante es el análisis de cumplimiento de objetivos, visión, misión y políticas con un 66%, al igual que considera que la verificación de los procedimientos ejecutados es de utilidad para analizar la eficiencia de las operaciones de las empresas, siendo así los dos indicadores más pronunciados por los profesionales; un tercer indicador que también consideran que podría ayudar son las técnicas de evaluación y revisión de programas (PERT).

### Pregunta N° 7

¿Cuáles de los siguientes instrumentos cree que sería de utilidad para evaluar la eficacia en una auditoría de gestión en el área financiera?

Objetivo: conocer los instrumentos que los profesionales utilizarían en la evaluación de la eficacia en una auditoría de gestión.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Cuestionario de evaluación del tiempo y recursos utilizados	28	47%
b) Verificación de cumplimientos de estrategias y metas	38	64%
c) Análisis de aspectos internos y externos	8	14%
d) Otros. Entrevistas con el personal, verificación de procesos y manual de políticas y procedimientos.	1	2%



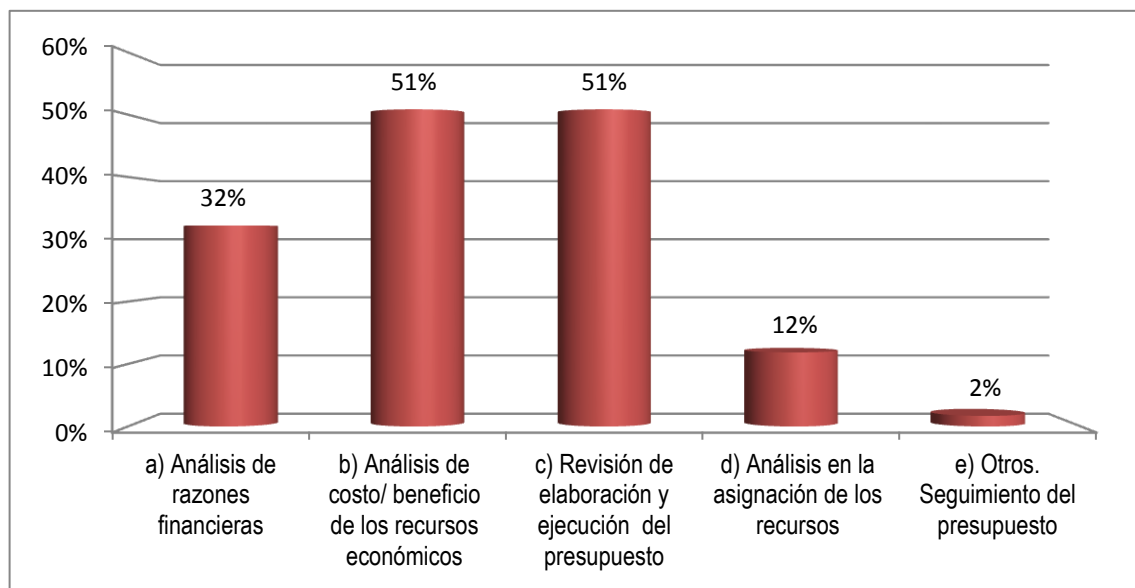
**Análisis e interpretación de la información:** Se determinó que un 64% de los encuestados utilizaría para analizar la eficacia, la verificación de cumplimientos de estrategias y metas, ya que estas contribuyen al logro de objetivos; también opinan que la utilización de cuestionario para la evaluación del tiempo y recursos utilizados ayuda que los objetivos se cumplan, previendo que los recursos hayan sido optimizados.

### Pregunta N° 8

Según su experiencia ¿Cuáles de las siguientes herramientas se deberían de utilizar para evaluar la economía de la entidad auditada en una auditoría de gestión en el área financiera?

Objetivo: conocer la experiencia de los profesionales en la evaluación de la economía del área financiera.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Análisis de razones financieras	19	32%
b) Análisis de costo/ beneficio de los recursos económicos	30	51%
c) Revisión de elaboración y ejecución del presupuesto	30	51%
d) Análisis en la asignación de los recursos	7	12%
e) Otros. Seguimiento del presupuesto	1	2%



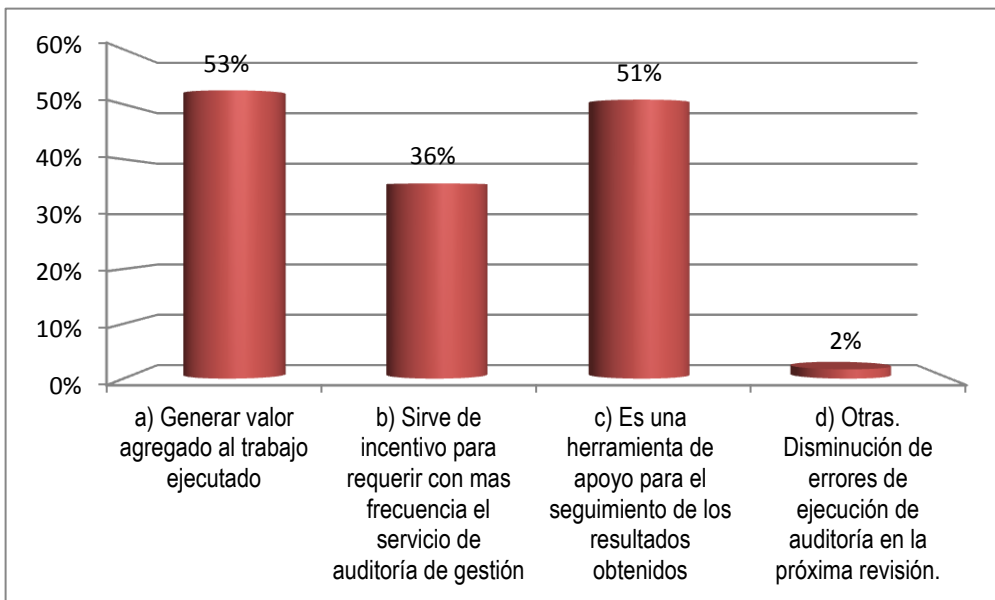
**Análisis e interpretación de la información:** Las firmas encuestadas reconocen según su experiencia que las herramientas que se deberían de utilizar para la evaluación de la economía de la entidad auditada en una auditoría de gestión en el área financiera son, principalmente el análisis de costos/beneficio de los recursos económicos y la revisión de elaboración/ejecución de presupuestos, con el 51%, por lo que cada 5 de 10 firmas consideran que se podría utilizar estos tipos de herramientas. Además un 32% mencionan que se podría utilizar las razones financieras.

### Pregunta N° 9

¿Cuál considera que sería el beneficio de incluir el seguimiento de los planes de acción correctivos para la mejora de las deficiencias encontradas en el desarrollo de la auditoría de gestión en el área financiera?

Objetivo: verificar los principales beneficios de incluir planes de acción en una auditoría de gestión.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Generar valor agregado al trabajo ejecutado	31	53%
b) Sirve de incentivo para requerir con más frecuencia el servicio de auditoría de gestión	21	36%
c) Es una herramienta de apoyo para el seguimiento de los resultados obtenidos	30	51%
d) Otras. Disminución de errores de ejecución de auditoría en la próxima revisión.	1	2%



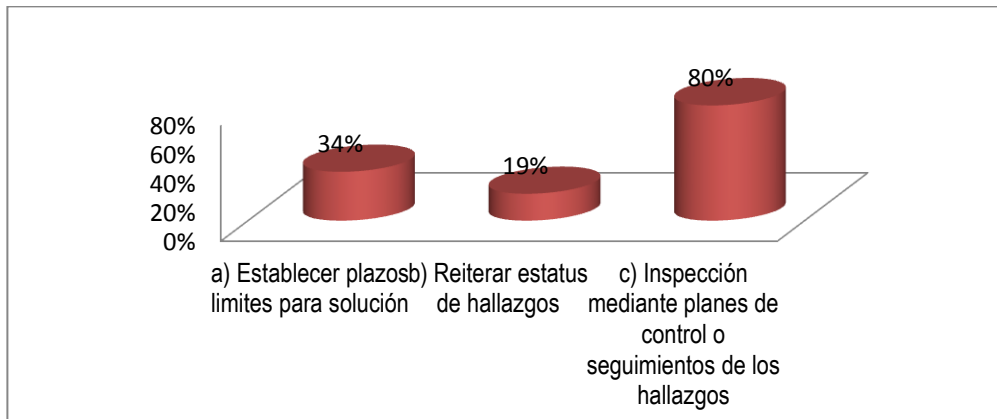
**Análisis e interpretación de la información:** Se identificó que incluir planes de acción en una auditoría de gestión brinda muchas ventajas dentro de las cuales se menciona que un 53% considera que dichos planes generan valor agregado al trabajo ejecutado y que además es una herramienta de apoyo para el seguimiento de los resultados obtenidos, así garantizan un control correctivo, efectivo para la administración sobre el área financiera, igualmente un porcentaje considera que serviría de incentivo para que las empresas requieran con más frecuencia este tipo de servicio, ya que sería una evaluación más completa, brindando una excelente relación en la cual pesara más el beneficio que el costo.

### Pregunta N° 10

¿Qué clase de procedimiento debería utilizar el auditor, para el seguimiento de los hallazgos identificados en la ejecución de la auditoría de gestión en el área financiera?

Objetivo: identificar los procedimientos utilizados para el seguimiento de los hallazgos en la auditoría de gestión

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Establecer plazos limites para solución	20	34%
b) Reiterar estatus de hallazgos	11	19%
c) Inspección mediante planes de control o seguimientos de los hallazgos	47	80%



### Análisis e interpretación de la información

Según los encuestados considera que es importante la inspección de las deficiencias mediante planes de control, para darle seguimiento a los hallazgos encontrados en la auditoría de gestión, ya que el 80% coincide con éste mecanismo; también consideran efectivo establecer plazos límites para las soluciones a los problemas identificados, ya que un 34% de contesto que es de utilidad éste procedimiento.

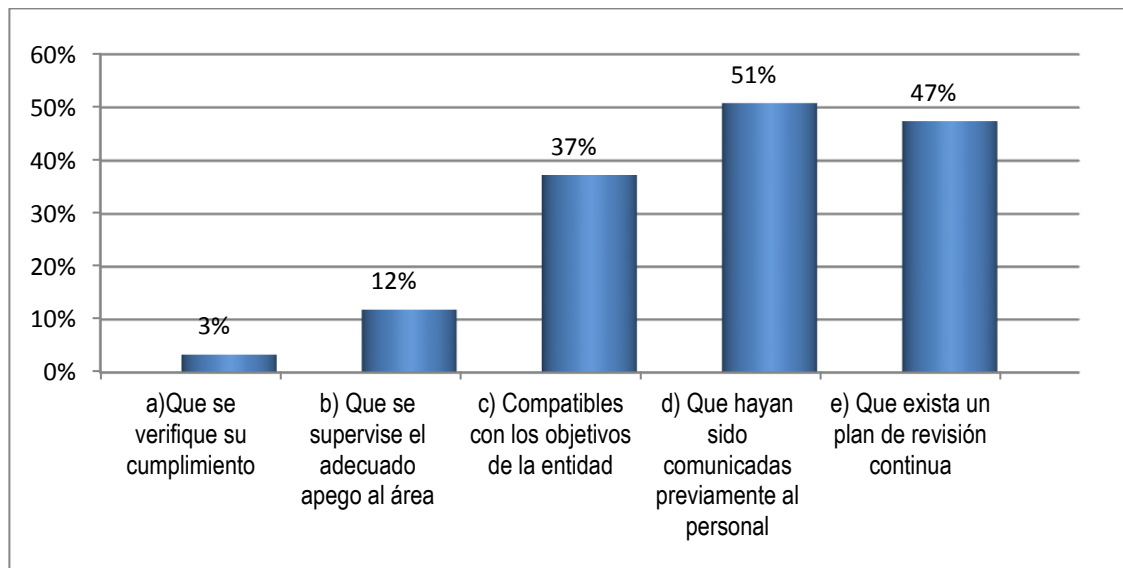


### Pregunta N° 11

Desde su punto de vista ¿De qué depende la adecuada aplicación de las políticas, que garanticen el cumplimiento de los objetivos en la entidad en el área financiera?

Objetivo: conocer el punto de vista de los auditores con respecto a la aplicación de políticas aplicadas al área investigada

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Que se verifique su cumplimiento	2	3%
b) Que se supervise el adecuado apego al área	7	12%
c) Compatibles con los objetivos de la entidad	22	37%
d) Que hayan sido comunicadas previamente al personal	30	51%
e) Que exista un plan de revisión continua	28	47%



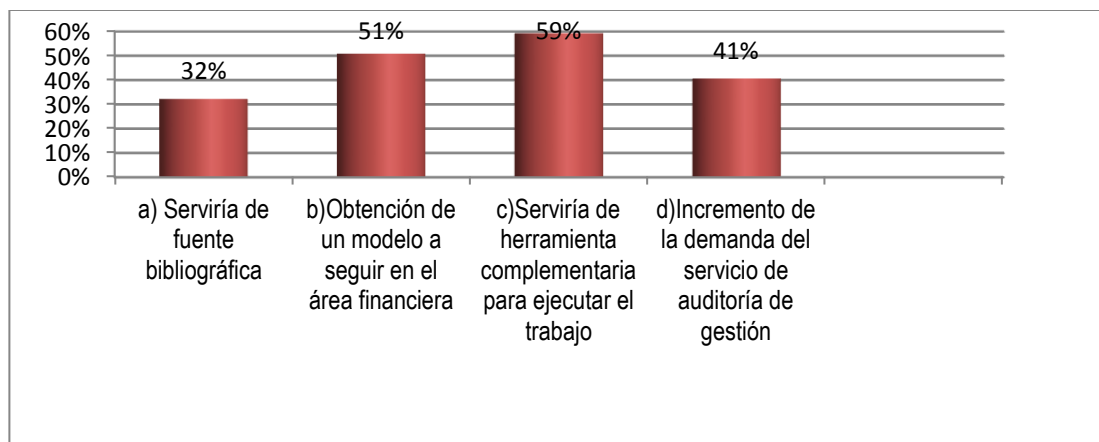
**Análisis e interpretación de la información:** Las políticas son parte fundamental en toda área funcional dentro de una entidad, por lo que se debe tomar en cuenta, que una buena aplicación de ellas contribuye en gran medida al cumplimiento de objetivos de toda empresa, ya que no deben estar alejadas, y es por ello que un 51% de los encuestados opina que es primordial que toda política haya sido comunicadas previamente al personal, sin embargo otros consideran que debe existir un plan de revisión continua, porque el monitoreo constante contribuye a una adecuada y satisfactoria aplicación.

### Pregunta N° 12

¿En que contribuirá a los profesionales la elaboración de una metodología que contenga programas, procedimientos y lineamientos de auditoría de gestión para evaluar el área financiera del sector transporte terrestre internacional de pasajeros?

Objetivo: conocer los principales beneficios de la elaboración de la propuesta de investigación.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Serviría de fuente bibliográfica	19	32%
b) Obtención de un modelo a seguir en el área financiera	30	51%
c) Serviría de herramienta complementaria para ejecutar el trabajo	35	59%
d) Incremento de la demanda del servicio de auditoría de gestión	24	41%



**Análisis e interpretación de la información :** En base a los resultados obtenidos por parte de las firmas encuestadas se considera que la elaboración de una metodología que contenga programas, procedimientos y lineamientos de auditoría de gestión para el área financiera del sector transporte terrestre internacional de pasajeros, será una herramienta complementaria para hacer el trabajo, además de obtención de un modelo a seguir en dicha área, sin embargo otros considera que podría incentivar a que más empresas requieran éste tipo de servicios; también serviría de fuente bibliográfica, ya que manifiestan que es poca la información que se tiene para ejecutar éste tipo de evaluaciones; por lo que estos resultados confirman que la metodología propuesta sería una herramienta aceptada por parte de las firmas que realizan o pueden realizar este tipo de encargos.

## Firmas de auditorías ubicadas en el Municipio de San Salvador.

DESPACHOS CONTABLES UBICADOS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR			
DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	NOMBRE COMERCIAL	ACTIVIDAD
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PACHECO PAREDES AUDITORES CONSULTORES	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	TANAS, S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DESPACHO LIC. JULIO CESAR RIVAS ASCENCIO	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DESPACHO DE AUDITORÍA Y CONSULTORIA DERAS ORTIZ	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ROMERO PORTILLO Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	COLOCHO Y ASOCIADOS TECNOLOGIA , S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CENTRO INTEGRAL DE FORMACION PROFESIONAL POR COMPETENCIA, S. A. DE C. V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ASECONE, S. A DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CASTRO ANAYA	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CONVENSA	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CONSULTORES GERENCIALES S.A DE C.V	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ACC ASOCIADOS, S. A. DE C. V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	NAVARRO GUEVARA Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PARKER ECHEVERRIA Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SOCIOS EMPRESARIALES SA DE	AUDITORÍA Y

		CV.	CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CARRANZA Y CARRANZA Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	LUIS ALONSO CORNEJO Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	BT CONSULTORES, S. A. DE C. V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ROQUE Y ROQUE ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ZELAYA RIVAS Y COMPAÑIA, S. A DE C, V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	FIGUEROA JIMENEZ & CO	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	BARAHONA VARGAS ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	S. Z. CONSULTORES, S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	BMM & ASOCIADOS, S A DE C. V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	F Y H CONSULTORES	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MORALES PEREZ Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ZELAYA RIVAS ,S.A DE C.V	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	WEDS & CO.AUDITORES Y CONSULTORES EMPRESARIALES	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CASTELLANOS GOMEZ CABRERA Y ASOCIADOS , S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	L.F. JOVEL Y COMPAÑÍA	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	FIGUEROA JIMENEZ Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	RIVAS CRUZ CHAVARRIA Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)

			CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MENJIVAR Y MENJIVAR AUDITORES CONSULTORES, S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SERVICIOS PROFESIONALES NAZARETH, S. A. DE C. V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	VENTURA AUDITORES Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	KPMG PEAT MARWICK.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	AUDITORES CONSULTORES Y CONTADORES, S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SAFE VENTURE, S. A. DE C. V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ANAYA VILLEDA Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	BG CONSULTORES, S. A DE C. V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PETRUS ,S.A DE C.V	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CONSULTING ENTERPRISE, S. A. DE C. V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GLOBAL AUDITORES Y CONSULTORES	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	AUDITORES Y CONSULTORES DE NEGOCIOS, S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ORTEGA, CISNEROS, DOMINGUEZ Y CIA	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	OMNI RESOURCES FINANCIAL GROUP ,S.A DE C.V	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PRICEWATERHOUSECOOPERS , S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ZELAYA RIVAS ASOCIADOS Y COMPAÑIA	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	COCAR ROMANO Y COMPAÑIA	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN

			CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS, S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CONSULTORES PROFESIONALES TRIBUTARIOS, S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	QUINTANILLA SANCHEZ Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MEJIA VALLE Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DESPACHO DE CONTADURIA PUBLICA	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CONSULTECNICA,S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	M Y C SERVICIOS TECNICOS CONSULTORES DIFERENCIADOS SA DE CV.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CASTELLANOS CHACON LIMITADA DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	A.B. DE CISNEROS Y CIA	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ACSA, S.A DE C.V	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	AUDITORÍA Y CONSULTORIA ESTRATEGICA , S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	RECINOS, RECINOS Y CIA	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MARCABLE CONSULTORA ECONOMICA , S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ESCOBAR, ORTIZ, GUARDADO , S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PERALTA MARROQUIN Y COMPAÑÍA	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MENA RODRIGUEZ Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)

SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	AUDITORÍA Y CONSULTORIA S.A DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CENTROCER, S. A. DE C. V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ESIN, S.A. DE C.V	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CONTADORES PUBLICOS AUDITORES, S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ROJAS MENDEZ	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PIMENTEL CARRANZA & ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ELIAS & ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SND ELECTRONICOS, S.A DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	BUCARO JOVEL & ASOCIADOS, S. A DE C. V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	HLB EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	LOPEZ , SOLITO Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ERNST & YOUNG EL SALVADOR, S. A. DE C. V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MORAN MENDEZ & ASOCIADOS, S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CIUDAD REAL Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MURCIA & MURCIA Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	OMC Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	J. H. VALIENTE Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)

SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	LOPEZ & ASOCIADOS, LTDA DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PLUS AUDIT,S.A DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GONZALEZ BARAHONA ASOCIADOS S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	AFE INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	G&A-AUDITORES, CONSULTORES Y ASESORES, SA DE CV.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MAURICIO J. ORELLANA MIXCO Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GUADALUPE RODRIGUEZ Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	VILANOVA Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	AUDITORES, ASESORES, CONSULTORES S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	STAF . S.A DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	HERNANDEZ AGUIRRE & ASOCIADOS S.A DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	RODRIGUEZ CRUZ , S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	IBC INTERNATIONAL BUSINESS CENTER CORP., S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ESCOBAR Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	REPRESENTACIONES EMPRESARIALES S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	FLORES, FLORES Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	VENTURA SOSA, S, A DE C. V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SINASEMP	AUDITORÍA Y



			CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	L & S, AUDITORES Y CONSULTORES	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	COAUDIT, S. A. DE C. V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CHILE MONROY, ARTEAGA Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	HERNANDEZ MARTINEZ Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	QUIJANO MARTINEZ ASOCIADOS, S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CG AUDITORES S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	AREVALO ALLEN Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GVM Y ASOCIADOS ,S.A DE C.V	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	FERNANDEZ Y FERNANDEZ ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DESPACHO ORELLANA MIXCO Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	R. GALLARDO Y CIA	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	FREDY'S CHICAS Y COMPAÑÍA	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MEJIA AGUIRRE Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CORPEÑO Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	TORRES RIVAS Y ASOCIADOS , S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	OSCAR MORALES Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	VALIENTE Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN

			CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MARTINEZ GARCIA Y COMPAÑÍA	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GUZMAN RIVERA & ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	RIVERA PALMA ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	AUDITORÍA INTEGRAL Y CONSULTORIA	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	KPMG SOCIEDAD ANONIMA	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CASTILLO BARRIENTOS Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MIRA HENRIQUEZ AUDITORES S, A DE C. V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	OSCAR ARMANDO AGUIÑADA Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CORNEJO & UMAÑA, LTDA DE C.V	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ACONSE, S. A. DE C. V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	JOVEL JOVEL Y COMPAÑÍA	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MEJIA NAVARRETER AUDITORES - CONSULTORES, S. A. DE C. V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CISNEROS CASTRO Y CIA	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MORALES Y MORALES ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MALBA, S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MORENO PORTILLO Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ORELLANA Y ASOCIADOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN

			CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	AUDITORES Y ASESORES , S.A. DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CASTELLANOS CAMPOS CONSULTORES S.A DE C.V.	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	FIRMA CAÑENGUEZ	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	JLR AUDITORES Y CONSULTORES	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DESPACHO DE AUDITORÍA	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DESPACHO LILIAN DEL CARMEN FLORES DE PALIOS	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	JACOBO Y ASOCIADOS ,S.A DE C.V	AUDITORÍA Y CONSULTORÍA (EN CONTABILIDAD)

**Modelo oferta técnica.**



AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.

---

**Oferta de Servicios de Auditoría de Gestión en el Área  
Financiera de \_\_\_\_\_, por  
el período del \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ de  
\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.**

---

San Salvador, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Representante Legal

\_\_\_\_\_  
Nombre de la empresa auditada.

Presente

Estimado \_\_\_\_\_

Se nos complace someter a su consideración nuestra propuesta de servicios profesionales de Auditoría de Gestión en el Área Financiera, por el período comprendido del \_\_\_\_ de \_\_\_\_ al \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_.

Tenemos el agrado de informarle que la experiencia acumulada de nuestra Firma, está a disposición de su sociedad.

Esperando que la presente contenga los elementos técnicos y económicos acordes a la solicitud del servicio requerido, nos suscribimos.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Socio-Director

### **Filosofía de nuestra firma**

Proveer servicios de alta calidad a nuestros clientes y el entrenamiento constante para nuestros socios, personal ejecutivo y asistentes en las áreas de auditoría, asesoría, impuestos, informática y contabilidad, con el objetivo de asegurar la eficiencia en la ejecución del trabajo profesional. A través de la comunicación personal, frecuente y efectiva, nuestros socios brindan beneficios tangibles en términos de oportunidad y calidad de nuestros servicios.

### **Misión**

Prestar servicios de la más alta calidad, servicios que otorgan beneficios significativos a nuestros clientes y que cumplan o excedan sus expectativas.

### **Visión**

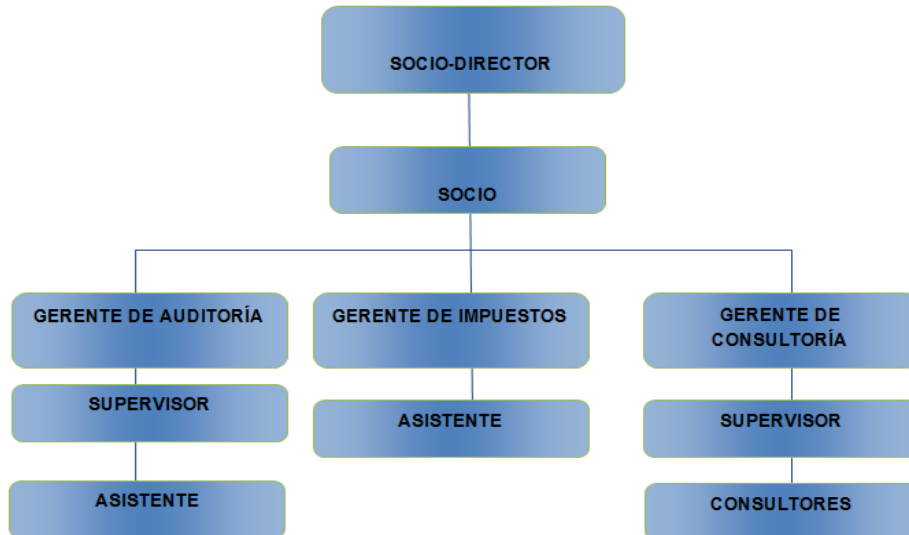
Ser reconocidos en el mercado como excelentes auditores y consultores, a través de una elevada calidad en los servicios profesionales que prestamos.

### **Experiencia**

El ejercicio profesional de la Auditoría, Contaduría, Consultoría y Asesoría nos ha brindado la oportunidad de prestar nuestros servicios a una diversidad de clientes.

Nuestra experiencia acumulada derivada de los trabajos realizados es muy amplia, la cual hemos adquirido a través de una variada cartera de clientes, de Servicios, Industria, Comercio, Financieras, Cooperativas, entre otros.

## Organigrama de la Firma



## Enfoque de Auditoría

### Planificación

Se elabora la planeación preliminar tomando en consideración la comprensión del negocio del cliente, del control interno, el proceso contable, la realización de los procedimientos analíticos preliminares, determinación de la materialidad, relacionado con este la evaluación de los riesgos a nivel de cuenta y error potencial, considerando si se confiará o no en los controles internos en función del riesgos específico identificado o no, dando paso a diseñar el tipo de pruebas a realizar, lo cual será discutido con el equipo de profesionales que participaran en este compromiso de auditoría, con el propósito de aclarar dudas o ampliar la estrategia de revisión a realizar.

### Ejecución

Se ejecutan las pruebas propuestas en la planificación ya sean pruebas de controles o sustantivas, con su respectivo análisis de resultados, paralelamente con la revisión de los Estados Financieros. Dependiendo de los resultados obtenidos, estos serán discutidos de preliminarmente con el personal del cliente relacionado con la condición reportable y el auditor que lo revisó, con el propósito de evitar sesgos de información en el contenido de la carta de gerencia a emitir producto de las condiciones determinadas.

## **Discusión**

Es esta parte se discuten todas las condiciones reportadas en el borrador de Carta de Gerencia con la administración del cliente, donde la administración aclara la situación de cada condición reportada, toma acuerdos para subsanar, mitigar riesgos y/o modifica el control interno existente; tomando en consideración nuestras recomendaciones a cada condición reportada, además presenta evidencia de correcciones realizadas en caso de haberlo realizado durante o después del proceso de auditoría.

## **Emisión de informes**

Aquí se emite los respectivos informes ya sea Cartas de Gerencia, certificaciones, entre otros, en versión final, los cuales previamente se han discutido con la administración del cliente.

## **Objetivo de la auditoría**

- Hacer un examen en el área financiera de la empresa que permita evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos financieros de la empresa, y el desempeño de los recursos humanos y el control dentro de esa área.
- Realizar pruebas sobre el Control Interno del Área Financiera y así tomar medidas correctivas sobre las desviaciones encontradas en los procesos auditados.
- Evaluar por medio de los indicadores de gestión los procedimientos del área financiera para medir su desempeño y así lograr una mejor toma de decisiones.
- Mejorar la calidad y fluidez de la información que se prepara periódicamente en el área financiera sobre los resultados de las operaciones que se generan en la empresa.
- Recomendar mejoras en la eficacia, economía y eficiencia de las operaciones realizadas en la empresa; con el fin de que estas contribuyan a tomar mejores decisiones y por ende al logro de los objetivos propuestos.

## **Alcance**

El alcance de la auditoría de gestión en el área financiera de la sociedad TRANSPORTES DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V., al 31 de diciembre 2013, se considerara en las circunstancias de lograr los objetivos por lo cual realizara:

- Elaboración y valuación de Indicadores de gestión.



- Evaluar la estructura de los diferentes elementos, misión, visión y objetivos.
- Evaluar el correcto uso de los controles internos del área financiera dentro de la entidad
- Examinar la adecuada aplicación de los manuales relativos al área financiera

### **Ejecución de Auditoría de Control Interno**

Algunos procedimientos de control que examinaremos son descritos a continuación. La lista no es exhaustiva y se adaptará de acuerdo a las necesidades de la auditoría:

#### **Estructura organizativa:**

- Estructura interna del Programa;
- Relaciones con departamentos;

#### **Planificación. En particular, los aspectos siguientes deberán examinarse:**

- Preparación de los planes de trabajo anuales y las previsiones de flujo de liquidez;
- Realización de una evaluación con el fin de comprobar si el Programa realizó bien las funciones que se derivaban de los aspectos de dirección;
- Control de la ejecución de los planes de trabajo anuales y las previsiones de flujo de liquidez;
- Vínculo con la contabilidad.

#### **Personal: en particular, los aspectos siguientes se examinarán.**

- Procedimiento de contratación y selección del personal;
- Formación, experiencia y calificación del personal;
- Salarios pagados al personal y prestaciones respectivas;
- Descripción de las funciones, - su existencia - y el respeto de éstas.
- Cumplimiento de reglamentos.

### **Ejecución de Auditoría, evaluación del Control Interno**

#### **Función de vigilancia:**

- Existencia de manuales de las normas escritas, de instrucciones y procedimientos;
- Autorizaciones y subdelegaciones de los poderes y firmas;
- No hay conflicto de poder en el organigrama.

## **Ejecución de Auditoría Gestión**

Los procedimientos de auditoría incluirán, entre otros, los siguientes:

- Inspección de documentación original.
- Conciliación de cuentas bancarias.
- Procedimientos de auditoría específicos para verificar que los siguientes ingresos han sido reconocidos:
  - venta de activos fijos del Programa (si los hubiera),
  - ingresos generados por actividades no previstas (si las hubiera).
- Procedimientos de auditoría específicos para verificar que la valoración de las contribuciones en especie es correcta.
- La auditoría evaluará si los responsables del programa han cumplido con sus obligaciones administrativo-financieras.
- Obtención de cartas de representación para documentar cualquier evidencia verbal material.

## **Personal a Asignar**

- Senior de auditoría
- Lic. \_\_\_\_\_, responsable de realizar la labor de auditoría así como de supervisar el trabajo del personal bajo su cargo, así como mantendrá una comunicación directa y fluida con el cliente.
- Asistente de Auditoría  
  
Lic. \_\_\_\_\_, quien será apoyo importante y mantendrán contacto día a día en las oficinas del cliente.

## **Presentación de hallazgos**

En esta presentación que tendrá lugar al final el trabajo se tratará lo siguiente:

1. Revisar con el cliente, todos los hallazgos para confirmar la comprensión e interpretación de éstos,

para detallar y clarificar todos los hechos.

2. Obtener la aprobación de la sociedad
3. Informar a todas las partes de los procedimientos relativos a la finalización del informe de auditoría y el seguimiento de los resultados.

### **Programa de auditoría**

Se preparará programa de auditoría de gestión, para este propósito, se utilizará la información proporcionada por la sociedad, asimismo se detallarán todos los procedimientos y puntos de control a ser empleados.

### **Documentos de trabajo**

Se tendrán los documentos de trabajo suficientemente completos y actualizados para permitir una comprensión global de los trabajos efectuados, de los resultados, de los reportes y de las conclusiones efectuadas.

### **Informes**

Se proporcionará un informe que contenga los hallazgos encontrados con sus respectivas recomendaciones.

**MODELO OFERTA ECONÓMICA**



AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.

---

**Oferta de Servicios de Auditoría de Gestión en el Área Financiera de Transporte Internacional de Pasajeros, S.A. de C.V., por el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.**

---

San Salvador, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Representante Legal

\_\_\_\_\_  
Nombre de la empresa.

Presente

Estimado \_\_\_\_\_:

Se nos complace someter a su consideración nuestra propuesta de servicios profesionales de Auditoría de Gestión en el Área Financiera, por el período comprendido del \_\_ de \_\_\_\_ al \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_.

Tenemos el agrado de informarle que la experiencia acumulada de nuestra Firma, está a disposición de su sociedad.

Esperando que la presente contenga los elementos económicos acordes a la solicitud del servicio requerido, nos suscribimos.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Socio-Director

A continuación se presenta los respectivos honorarios:

Personal	Personas	Horas	Sueldo Mensual	Sueldo por Días	Sueldo Horas presupuestadas
			\$	\$	\$
			\$	\$	\$
			\$	\$	\$
			\$	\$	\$
<b>Total</b>			\$	\$	\$

Se ha estimado según las operaciones de la sociedad un sueldo por horas de \$\_\_\_\_\_.

Por lo que la oferta anual asciende a \$\_\_\_\_\_ con IVA incluido.

La forma de pago será por medio de cuotas mensuales iguales y las visitas se realizaran según lo estipule la planificación

Se le ruega si acepta las condiciones por favor enviar a nuestras oficinas carta de aceptación de oferta.

**Modelo aceptación del cliente.**

San Salvador, \_\_\_ de \_\_\_ de \_\_\_\_

Señores

\_\_\_\_\_

Nombre de la firma de auditoria.

Estimados Señores.

Hemos leído su propuesta de servicios profesionales para la "Auditoría de Gestión en el Área Financiera" para \_\_\_\_\_(nombre de la empresa auditada), hemos comprendido el objetivo y alcance del servicio y por medio de la presente le informamos nuestra aceptación de todos los términos y condiciones contenidos en su oferta de servicios técnica y económica.

Sin más por el momento, nos es grato saludarles

Atte.

\_\_\_\_\_

Representante Legal

\_\_\_\_\_

Nombre de la empresa auditada.

**Modelo carta compromiso**



AUDITORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.

San Salvador, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Representante Legal

\_\_\_\_\_  
Nombre del cliente

Presente

En relación a la solicitud que se nos hizo para auditar la gestión en el área financiera de \_\_\_\_\_ (nombre de la empresa., al \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_, nos complace confirmarle por medio de la presente nuestra aceptación y entendimiento de las bases sobre las que se desarrollará dicho trabajo. Realizaremos la auditoría con el objetivo de proporcionar una evaluación sobre el desempeño orientada a mejorar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos de la empresa para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas para mejorar la responsabilidad de la administración

Efectuaremos la auditoría de gestión de acuerdo con normas internacionales de auditoría y otra información relacionada al trabajo e incluirá procedimientos de auditoría que consideremos necesarios y apropiados según las circunstancias, con el propósito de evaluar el desempeño orientado a mejorar la eficiencia, eficacia y economía sobre la gestión del área financiera. Dicho examen incluirá una verificación de los procesos realizados por la entidad y de los resultados de sus operaciones, pero se entiende naturalmente que dadas las características y finalidad de este trabajo, el mismo no es una revisión detallada y exhaustiva de las operaciones.

La Gerencia de la empresa es responsable de la información proporcionada, además tiene la responsabilidad, entre otras tareas, de establecer y mantener un control interno efectivo sobre el área



financiera, identificar y asegurar que la compañía cumpla con las leyes y regulaciones que son aplicables a sus actividades, registrar correctamente las transacciones en los registros contables, realizar estimados contables apropiados y salvaguardar los activos.

Para el mejor desempeño de nuestro trabajo requerimos contar con la más amplia colaboración por parte de los ejecutivos y empleados, de quienes habremos de requerir el suministro de información y la preparación de ciertos trabajos sobre operaciones y procesos, para la realización de la auditoría en aquellos aspectos que representen un ahorro significativo de tiempo y esfuerzos.

La Gerencia es responsable de informar a todo el personal para que nos ayuden a cumplir los objetivos perseguidos y que entiendan las molestias que ocasionan las preguntas que harán nuestros representantes. Este es un proceso normal en esta actividad. En este sentido, deberán estar preparados para atendernos y colaborar con nosotros. Para minimizar el efecto de este punto, al iniciar nuestro trabajo efectuaremos reuniones con nuestro equipo de trabajo conjuntamente con el personal del área financiera involucradas en la auditoría, a fin de definir las fechas y la información que requerimos de ustedes. Una vez aprobada nuestra propuesta de honorarios, les enviaremos una lista de los requerimientos con la información necesaria, lo cual agilizará el desarrollo del trabajo.

Por otro lado la administración de la empresa se compromete, al concluir nuestro trabajo, a suministrarnos una carta de representación o manifestaciones de la gerencia, la cual entre otras cosas, deberá ratificar la responsabilidad de la gerencia en presentación de la información requerida para el desarrollo de nuestro trabajo, así como también la ausencia de irregularidades que involucren a la gerencia o aquellos empleados que cumplen funciones importantes en la estructura de control interno de la compañía. Este es un procedimiento normal y obligatorio de la profesión de contador público cuando realiza un examen de cualquier entidad.

Nuestros honorarios, que serán facturados según lo acordado en la carta oferta, están basados en el tiempo invertido por las personas asignadas al trabajo más gastos en los que se incurra por su cuenta. Las tarifas individuales por hora varían de acuerdo al grado de responsabilidad y la experiencia y habilidad requeridas.

Como resultado de nuestro trabajo suministraremos a la Junta Directiva de la Compañía, un informe con el resultado de nuestras observaciones y recomendaciones de la evaluación del área financiera, el cual

será preparado para uso exclusivo de la gerencia de la empresa, por lo que no podrá ser suministrado a terceros sin nuestra previa autorización por escrito.

**CONSIDERACIONES ESPECIALES:**

1. **Papeles de trabajo.** Durante nuestro trabajo prepararemos papeles de trabajo, incluyendo documentos y archivos electrónicos, que soportan el trabajo realizado por nosotros, los cuales son propiedad exclusiva de \_\_\_\_\_(nombre de la empresa).
2. **Correo electrónico.** En el curso de nuestro trabajo podremos utilizar el correo electrónico como medio de comunicación entre las partes. Sin embargo las partes entienden los posibles riesgos de esta herramienta. Aunque utilizamos sistemas de antivirus actualizados, no podemos asumir responsabilidad alguna por problemas o demoras en el envío de la información que se originen por el uso de correos electrónicos.
3. **Confidencialidad.** Las partes se comprometen a mantener la estricta confidencialidad de la información manejada, para poder desarrollar las actividades objeto de esta propuesta de servicios, confidencialidad que se mantendrá durante y después de la vigencia de la contratación. En caso que la empresa así lo considere necesario, podrá suscribirse un acuerdo de confidencialidad más amplio y por separado de parte de todas y cada una de las personas involucradas en las actividades objeto de esta propuesta, en los términos y condiciones que así considere necesarios.
4. **Vigencia.** Esta carta estará vigente en años futuros, a menos que sea terminada, modificada o sustituida.

Agradecemos la oportunidad que nos brindan de poder ofrecerles nuestros servicios profesionales y les garantizamos que sus asuntos merecerán nuestra mayor atención y esfuerzos.

Esperamos que esta propuesta sea de su conformidad. De ser así, agradeceríamos hacernos llegar una copia firmada de la presente propuesta en todas sus hojas en señal de conformidad, lo antes posible.

Sin otro particular al cual hacer referencia, quedamos de ustedes

\_\_\_\_\_  
Socio Director  
(Nombre de la firma)

\_\_\_\_\_  
Representante Legal  
(Nombre del cliente)