

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública



**“AUDITORIAS INTERNAS DE GESTIÓN PARA LAS
EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA
ADMINISTRACION
Y EMISION DE TARJETAS DE CRÉDITO”**

Trabajo de Graduación presentado por:

**ENRIQUE GARCIA SURIA
EDBERTO GUADALUPE GUERRA ANDRADE
OVIDIO GUILLERMO MARTINEZ PEÑATE**

Para optar el Grado de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

AGOSTO DEL 2000

San Salvador, El Salvador, Centro América

RESUMEN

En los últimos años el servicio de tarjetas de crédito ha tenido un crecimiento muy significativo, como consecuencia de la sustitución del dinero en efectivo por el dinero plástico; esta nueva figura de pago ofrece una disminución de riesgo en el uso del dinero en efectivo tanto para los compradores como para los vendedores de toda clase de bienes, no obstante el usuario de tarjetas de crédito también enfrenta un riesgo por pérdida o robo, para lo cual estas empresas ofrecen la opción de un seguro para cubrir dicho riesgo; también es utilizada como medio de crédito para consumo. Como resultado del crecimiento de esta actividad surge la necesidad de control y administración eficiente en estas empresas lo cual se puede lograr mediante la aplicación de nuevos enfoques de auditorías.

Nuestra investigación consistió en evaluar la aplicación de la auditoría interna de gestión en las empresas que se dedican a la administración y emisión de tarjetas de crédito que tienen como objetivo el perfeccionar los procesos, políticas, procedimientos operativos y administrativos. Uno de los aportes de este proceso es que contribuye al alcance de mayores niveles de eficiencia como organización, permitiendo a quienes la aplican dar valor agregado a cada uno de sus procesos y poder cumplir con mayores

expectativas a las empresas para enfrentar cada día a una economía cada vez mas globalizada, mediante la prestación de servicios de calidad y al menor costo posible.

Además se puede decir que la auditoría interna de gestión, es un nuevo proceso que genera beneficios económicos a las empresas y una oportunidad de poder ampliar las diferentes alternativas de servicios que prestan los profesionales en contaduría publica.

Para poder efectuar la investigación se utilizo como universo todas las empresas que se dedican a la administración y emisión de tarjetas de crédito del área metropolitana de san salvador, por ser un número reducido, el criterio utilizado fue de estudiar el 100% del universo y seleccionar la opinión de los responsables de los departamentos de auditoria interna y los gerentes financieros los cuales tenían conocimiento de la aplicación de la auditoria interna de gestión. El total de empresas fue de doce y las unidades de análisis fue de veinticuatro. A los responsables de las unidades seleccionadas se les solicitó la información ya sea por medio de entrevistas y cuestionarios elaborados especialmente para cada uno de ellos. El estudio fue de tipo exploratorio en la cual se clasifican dos tipos de información: Datos primarios y secundarios.

Según la investigación realizada se pudo determinar que todas las empresas requieren de los servicios de auditoría interna de las cuales un 75% aplican auditorías de estados financieros y un 17% auditorías integrales, pero en ninguna de estas empresas se aplican auditorías internas de gestión, pero están interesados en su aplicación.

Según los resultados de la encuesta efectuadas un 75% de los auditores internos dijeron que conocían sobre esta técnica. Otro dato importante es que el 100% de los mismos consideran necesaria la aplicación de estas auditorías ya que contribuirá a que las empresas sean más eficientes en todos los servicios prestados por lo que confirmaron que sería necesario un documento que sirva como guía para poner en práctica este tipo de auditorías internas, ya que es muy limitada la información bibliográfica al respecto.

El presente trabajo contribuye al ejercicio de la auditoría interna de gestión en este tipo de empresas, con una metodología para su aplicación, la cual comprende desde el proceso de planeación del trabajo, elaboración de programas a la medida, modelos de cédulas de papeles de trabajo y estructuras de informes en una auditoría interna de gestión.

Según los resultados detallados anteriormente producto de la investigación, se recomienda que se adicionen los servicios de auditoría interna de gestión y que sean demandados por las empresas emisoras de tarjetas de crédito

Adicionalmente se detallan algunos documentos que podrían utilizarse para verificar la fuente de información de algunos puntos de la investigación así como brindar una mejor ilustración a los interesados.

INTRODUCCION

Toda investigación es la fuente de nuevos conocimientos y tiene un objetivo principal y en lo que se refiere al presente documento, tienen como finalidad no sólo el cumplimiento de un requisito académico, sino también contribuir a brindar un aporte técnico a la profesión para enriquecer los conocimientos del profesional y su fuente de ingresos.

La elaboración del presente documento se enmarca en la aplicación de la auditoría interna de gestión en las empresas que se dedican a la administración y emisión de tarjetas de crédito por parte de los profesionales y en que medida este nuevo proceso puede convertirse en una ventaja que permita a las empresas ser más competitivas prestando servicios de calidad y obteniendo los mejores rendimientos. El estudio se ha dividido en cinco capítulos desarrollados de la siguiente manera:

El capítulo uno, comprende la investigación bibliográfica básica para el conocimiento del entorno en que se desarrollaría la investigación. Así como para ilustrar al lector de todos los antecedentes que pudieran dar la debida comprensión del trabajo de campo.

En el segundo capítulo se describe la metodología de la investigación donde se incluyen los objetivos, las técnicas de investigación para obtención de los datos, el paradigma de investigación, la selección de la muestra y la unidad de análisis para poder obtener los datos en los cuales se sustentó la justificación del trabajo.

El tercer capítulo contiene la evaluación de la auditoría interna de gestión en las empresas en estudio; de los resultados se tomaron algunos temas los cuales se sustentaron con los diferentes cuadros sinópticos.

En el cuarto capítulo se plasma el aporte de la investigación a la problemática detectada, que para el caso es la elaboración de un manual de aplicación de auditorías internas de gestión. El cual contiene sus respectivos programas y procedimientos, diseño de los papeles de trabajo, modelo de informes lo que contribuirá que las unidades de auditoría interna realicen evaluaciones mucho más profundas donde su alcance llegue a evaluar la gestión empresarial.

En el quinto y último capítulo, se presenta un resumen de conclusiones y recomendaciones lo cual constituye el resultado de todo el proceso de investigación que beneficiarán tanto la aplicación de los

procedimientos presentados en este documento como el conocimiento de esta técnica por parte de los profesionales que la pongan en práctica. El éxito de las empresas dependerá de los cambios establecidos por las empresas en cuanto a los procesos ya establecidos.

Al final del documento se presentan documentos que podrían utilizarse para verificar la fuente de información de algunos puntos importantes de la investigación así como brindar una mejor comprensión a los lectores.

CAPITULO I

MARCO TEORICO CONCEPTUAL DE LAS EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA ADMINISTRACIÓN Y EMISIÓN DE TARJETAS DE CREDITO

1. LAS TARJETAS DE CREDITO COMO ACTIVIDAD EMPRESARIAL

1.1 Evolución Histórica Mundial de las Tarjetas de Crédito

Las tarjetas de crédito tienen su origen en los Estados Unidos de Norteamérica, a principios del siglo XX¹, debido a una necesidad de los empresarios de ofrecer un servicio personalizado a sus clientes. Extendiéndose rápidamente al Continente Europeo, posteriormente hasta el área Sur y Centroamericana.

Entre las empresas que se destacaron en este tipo de servicio tenemos, las cadenas de hoteles, las empresas petroleras, los restaurantes, los grandes almacenes, tiendas, compañías marítimas y terrestres. Pero fue hasta el año de 1949, cuando surge en el mercado la primera empresa emisora de tarjetas de crédito "DINERS CLUB", concentrando en una sola tarjeta la adquisición de los diversos servicios.

¹ /MUGUILLO, Roberto "Tarjetas de Crédito". Edición Astreas, 1º impresión, Buenos Aires Argentina, 1989

La creación de empresas emisoras de tarjetas de crédito se inicia en los años 50; sin embargo, cobran mayor auge en los años 60; en el transcurso de este desarrollo se han marcado cuatro períodos.

- **El primer período:** llamado período prehistórico de la tarjeta, al inicio del siglo XX, cuando las líneas hoteleras, ferroviarias, aéreas y grandes almacenes emitieron sus tarjetas de crédito individuales.
- **El segundo período:** comprende la evolución de las tarjetas de crédito desde el año de 1949, cuando se constituyen empresas especializadas en la emisión de tarjetas de crédito, como Diner Club y American Express Company. Con este tipo de tarjetas se pueden adquirir una variedad de bienes y servicios.
- **El tercer período:** inició en la década de los sesenta, cuando se incorporaron a la prestación de este servicio las instituciones financieras, situación que permitió la expansión del uso de tarjetas de crédito.
- **Cuarto período:** Se ofrecen los servicios de tarjetas de crédito, utilizando tecnología avanzada, como el uso de cajeros automáticos las 24 horas del día, sistemas de autorizaciones vía satélite y telefónica, lo cual ha permitido prestar un servicio eficiente y con menos riesgo, tanto para el cliente como para el empresario. Ultimamente, ya se están emitiendo tarjetas con microchips incorporados conteniendo toda la información del cliente, estas tarjetas son conocidas como “inteligentes”.

Al inicio, las operaciones de tarjetas de crédito eran limitadas, debido a que solamente circulaban tarjetas de hoteles, empresas petroleras, grandes almacenes, compañías de transporte, etc. posteriormente, surgió la necesidad de ampliar la capacidad de las tarjetas de crédito que permitieron adquirir toda clase de bienes y servicios. En la actualidad el servicio de tarjetas de crédito es prestado por empresas especializadas y por los Bancos e Instituciones Financieras, que han otorgado una diversidad de servicio al cliente, como retiros de dinero en efectivo, remesas, pagos de otros servicios, consulta de saldos, transferencias de fondos, entre otros. El objetivo de las tarjetas de crédito es otorgar un crédito rotativo a cambio de un interés y comisión, para facilitar a los usuarios la adquisición de bienes y servicios en cualquier establecimiento afiliado.

En el Salvador las operaciones de Tarjetas de Crédito, se iniciaron a partir de 1963, con la aparición de la denominada tarjeta “BANCAPI”, emitida por el Banco Capitalizador, S.A., la cual permaneció sin competencia en el mercado, hasta el año de 1977,² en que se introduce al país la “Diners Club”, administrada por Tarjetas de Crédito de El Salvador.

Hasta esa época, el uso en el país estuvo reservado a clientes con la capacidad de pago; razón por la cual su difusión como medio de crédito y de pago fue limitada. Posteriormente en la década de los 80, se cambia este

² / GONZALEZ CANJURA, Edwin Salvador. Paquete para la Administración de la Gestión de Tarjetas de Crédito. El Salvador: Tesis de ingeniería en Sistemas, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, 1991 Pag. 5.

esquema, siendo la tarjeta de crédito Bancapi, la que comienza a extender su cartera de clientes, incorporando a aquellos con relativa capacidad de pago.

En vista del éxito alcanzado por las dos empresas pioneras en el país, se fueron incorporando otras entidades que ofrecieron diferentes servicios a través de las tarjetas de crédito; tal fue el caso de los bancos que incluyeron este giro dentro de sus operaciones.

1.2 Clasificación de las Tarjetas de Crédito

- **Internacionales:** Aquellas que pueden usarse casi en todo el mundo, en los lugares y establecimientos adheridos al sistema.

- **Nacionales:** Solo se pueden usar dentro de los límites territoriales del país, donde se encuentra la empresa emisora de la tarjeta.

2. FUNCIÓN ECONÓMICA DE LA TARJETA DE CRÉDITO

Se puede afirmar que la tarjeta de crédito cumple una función multifacética, respondiendo a ciertas necesidades, como las de satisfacer una finalidad de desarrollo comercial, crédito, de garantía y de pago de la empresa emisora al establecimiento afiliado.

2.1 Función de Desarrollo Comercial

Esta función permite al comerciante y empresario una ampliación del público consumidor, al cual puede llegar con la venta de bienes o la prestación de servicios, facilitando la adquisición, no sólo al individuo que viene con efectivo o recurre al crédito de la propia empresa, sino a quien careciendo de esos medios o no queriendo retardar su adquisición, puede por medio de la tarjeta de crédito satisfacer en el momento su necesidad de compra en el instante en que ello se hace sentir en el ánimo del consumidor.

Es por eso que muchas empresas aumentan su facturación mensual en forma repentina, incorporando a su sistema de venta la aceptación de dichas tarjetas.

2.2 Función de Crédito

La tarjeta habilita al usuario directa o indirectamente, con su crédito limitado o ilimitado para la adquisición de bienes o servicios en todos los establecimientos incorporados al sistema, siendo éste un financiamiento automático en las condiciones mencionadas.

Se cancela la deuda del usuario cuando el producto o servicio adquirido se liquida mediante el pago en efectivo que se hace a la empresa emisora de su

tarjeta de crédito en forma periódica, total o en cuotas mensuales las cuales incluyen capital e interés.

2.3 Función de Garantía

El comerciante o empresario se evita en la venta de sus bienes o servicios, no solo el costo que significa mantener su propio departamento de crédito, sino también tener que absorber los múltiples riesgos de falta de pago de sus clientes, se libera del estudio de la solvencia de ellos y no se ve afectado por la eventual insolvencia del cliente consumidor, puesto que en la empresa emisora de la tarjeta, encuentra una garantía total del pago de esa venta realizada.

2.4 Función de Pago

La empresa emisora de la tarjeta de crédito, cumple para el tenedor usuario de ella la función de instrumento de pago, ya que la adquisición de bienes y servicios realizada por este sistema garantiza el pago al empresario o comerciante, evitándole al usuario el traslado y uso de efectivo.

3. OPERATIVIDAD DE LAS EMPRESAS ADMINISTRADORAS Y EMISORAS DE TARJETAS DE CREDITO

3.1 Empresas Administradoras o Coemisoras de Tarjetas de Crédito

Estas empresas emiten sus tarjetas de crédito bajo denominación comercial y con el nombre de la marca de tarjeta de crédito: la utilización de esta marca se adquiere mediante un contrato celebrado entre la empresa coemisora y la empresa que ha comprado la franquicia para explotarla propiamente y con terceros.

La forma operativa se lleva a cabo de la siguiente manera: la aprobación de los créditos está a cargo de la empresa coemisora (que emite a nombre de un emisor), las tarjetas de crédito son elaboradas por la empresa poseedora de la franquicia, los estados de cuenta, los pagos a los negocios afiliados, la recepción de pagos de los tarjeta habientes, las gestiones de cobro está a cargo de la empresa emisora. En el caso de que se genere una cuenta incobrable el coemisor es responsable por ese saldo insoluto o según lo pactado en el contrato.

➤ **Ingresos:** La principal fuente de ingresos son: Los intereses y las comisiones por emisiones, retiros en efectivo, manejo anual, plan de protección y comisiones de los negocios afiliados; de las todas las

comisiones que se perciben se elabora un listado y su respectivo porcentaje a compartir lo cual se incluye en el contrato correspondiente.

- **Egresos:** Los gastos operativos en que se incurren son los siguientes: Gastos de P.O.S.(puntos de venta) de Servicios financieros, comisiones a vendedores de tarjetas de crédito, pago de cuota a la empresa emisora según lo pactado en el contrato y los gastos administrativos y de ventas.

Entre las empresas financieras que operan bajo esta figura se encuentran: BANCASA, AHORROMET SCOTIABANK, BANCO DE DESARROLLO Y TARJETAS DE ORO S.A DE C.V.

3.2 Empresas Emisoras de Tarjetas de Crédito

Estas empresas emiten tarjetas de crédito y son de su propiedad; así como también compran la licencia o franquicia de una tarjeta internacional y emiten tarjetas internacionales bajo denominación lo que implica que la empresa dueña de la franquicia le exige requisitos mínimos que cumplir.

Los requisitos mínimos exigidos por el vendedor de la franquicia son para garantizar que la calidad de los productos y servicios que se vendan y presten a los clientes estén de acuerdo a los implementados y prestados por

el dueño de la marca para poder mantener siempre el prestigio y credibilidad que dichos productos y servicios tienen a nivel mundial.

➤ **Ingresos:**

❖ **Intereses :** Los intereses cobrados representan la mayor fuente de ingresos para las empresas que emiten tarjetas de crédito, los porcentajes oscilan entre un 21% y 48% de interés anual los cuales se cobran sobre la base de saldos diarios y por cuotas mensuales que comprenden capital e intereses, por las cuotas en mora de capital se cobra adicionalmente un recargo de interés por mora en promedio del 2.5% mensual.

Los intereses se dividen en dos conceptos: uno es el interés sobre saldos e interés bonificable, el primero es el que se genera por los saldos anteriores de capital al corte del estado de cuenta; el segundo es el interés que generan las compras del mes, este valor siempre se le carga al tarjeta habiente con la única diferencia que si se pago de contado en el próximo corte le bonifica este interés generándole un crédito a su cuenta. Los pagos de contado en promedio anual representan un 70% sobre las compras de la tarjeta habientes.

- **Comisiones:** Las comisiones es el segundo rubro significativo de ingresos para las tarjetas de crédito, las cuales se dividen en dos grandes grupos: Comisiones por emisiones y las comisiones sobre las ventas de los negocios afiliados. Las comisiones por emisiones se dividen en: comisiones por emisiones, manejo, plan de protección, reposición, extravíos, tarjetas adicionales y otros.

Las comisiones sobre las ventas de los negocios afiliados el porcentaje esta de acuerdo al bien o servicio que se presta y también estado relacionado con el volumen de las ventas y a la prioridad de la necesidad del consumo como por ejemplo los bienes de consumo de primera necesidad se les aplica la comisión de un promedio del 2%, mientras que una compra de servicio en un hotel se aplica una comisión de un promedio del 10%. En general el porcentaje promedio que se cobra sobre las ventas totales es del 3.5%.

Existe una comisión por ventas de intercambio local e intercambio internacional, las comisiones generadas por estas operaciones se comparten con el emisor de la tarjeta de la forma siguiente: Si una empresa paga una venta de una tarjeta que es de otro emisor se genera un outgoing(salida de dinero), lo que implica una cobranza posterior al emisor de la tarjeta cobrándole un 25% del 100% de la comisión por haberle efectuado esa

operación; estos cobros se efectúan diariamente enviando la información por correspondencia para que estas ventas sean debitadas a cada tarjeta habiente.

Los outgoing que se mencionan anteriormente se convierten en un incoming(entrada de dinero) para el emisor de la tarjeta de crédito, lo cual le genera una comisión del 75% del 100% de la comisión total cobrada al negocio afiliado las comisiones generadas por las ventas internacionales operan de la misma forma que los intercambios locales con la diferencia de que estos su cobro y pago es mediante un sistema base II, el cual debita y acredita en una cuenta que cada emisor tiene en un banco de los Estados Unidos.

Anteriormente las comisiones de retiros en efectivo eran significativas debido a que la comisión que se cobra es del 5% mensual mas IVA sobre el monto retirado es decir del 60% anual: actualmente este rubro ha disminuido debido a que en la mayoría de las tarjetas bancarias se han emitido las tarjetas de débito, con las cuales se pueden efectuar retiros en efectivo y compras de bienes y servicios tanto locales como internacionales, contra sus depósitos en cuenta corriente o en cuenta de ahorros, sin incurrir en ningún recargo adicional por las operaciones, ni por la emisión de la tarjeta.

❖ **Egresos:** Dentro de los gastos más significativos que están relacionados con la actividad de éstas empresas tenemos:

❖ **Servicios de P.O.S.(puntos de venta)**

Estos pagos se efectúan a la Empresa Servicios Financieros S.A. de C.V., de acuerdo al número de autorizaciones realizadas por cada emisor durante un mes por las primeras 10,000 autorizaciones se cobran ¢ 2.50 por transacción si durante el mes el número de autorizaciones es mayor la diferencia se cobra a ¢ 2.00 colones lo que significa que a mayor facturación el costo es menor.

La empresa Servicios Financieros se constituye a iniciativa de todos los bancos y Credomátic de El Salvador siendo sus principales accionistas: Banco Agrícola Comercial de El Salvador, S.A. Credomátic de El Salvador S.A. de C.V., Banco Salvadoreño, Banco de Comercio y otros. El objetivo de su constitución es, centralizar los servicios de todas las tarjetas de crédito en una sola red de P.O.S y de Cajero Amigo, para que los negocios afiliados a las tarjetas de crédito se les facilite obtener las autorizaciones de las ventas de todas tarjetas afiliados a Servicios Financieros en un solo P.O.S.

Actualmente el 98% de las autorizaciones de ventas son generadas en forma automática porque casi todas las empresas emisoras de tarjetas de

crédito están en línea por medio de módems con el servidor central de servicios financieros, cada autorización viaja por vía telefónica a servicios financieros y posteriormente a la base de datos del emisor y viceversa; el 2% de las autorizaciones son efectuadas mediante consulta telefónica con el emisor, elaborando un pagaré manual y registrando en número de cuenta con una ponchadora; esto se realiza solamente cuando el cuenta habiente tiene algún problema en su tarjeta. El monto de transacciones de POS aprobadas mensualmente Credomatic tiene la mayoría con un 61%, Credibac el 19%, Banco Salvadoreño el 5% y la diferencia los demás emisores.

Las empresas que no están afiliadas con Servicios Financieros son Avalcard, S.A. de C.V. Banco Cuscatlán, Avalcard es propietaria de su propia red de P.O.S. a los cuales tienen acceso todas las tarjetas Visa Internacionales de todos los emisores; El Banco Cuscatlán trabaja directamente con Visa internacional.

- **Visa International**

A la compañía Visa International se la pagan por las siguientes operaciones: autorizaciones de ventas, certificado de operaciones trimestrales, boletín combinado de prevención, uso de módems del sistema

Base II, comisión por conversión de tipo de cambios de las distintas monedas internacionales, membresía trimestral etc.

- **Pago a Credomatic de Florida**

Mensualmente se le cancela a Credomátic de Florida solamente las autorizaciones que se realizan durante el mes por medio de sus sistemas de autorizaciones a la cual tienen acceso todos los emisores de visa International, cuando no es posible el acceso local.

- **Licencia de Software**

Algunas empresas no son propietarias de la licencia del software que utilizan para el manejo de la tarjeta Internacional, mensualmente cancelan por el número de transacciones y anualmente por el número de tarjetas en circulación.

- **Gastos Generales**

Dentro del los gastos generales se pueden mencionar: Sueldos y prestaciones laborales, alquileres, papelería comisiones a vendedores, artículos promocionales, correspondencia, gastos financieros, constitución de Reservas para cuentas incobrables, entre otras.

4. RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS ADMINISTRADORAS Y EMISORAS DE TARJETAS DE CREDITO.

El rendimiento obtenido por esta actividad comercial es variable debido a que algunas empresas mantienen sus porcentajes aceptables de rentabilidad vía cobro de tasas de interés bastante elevados alcanzando hasta un 48% anual más sus respectivas comisiones, lo que conlleva a un impacto negativo en los niveles de mora que cada día son crecientes. Otras empresas estratégicamente cobran un interés muy bajo como por ejemplo el Banco de Desarrollo cobra el 21% Credibac, S.A. de C.V. cobra el 22 y 28% anual mas comisiones, quedando con un margen de rentabilidad de operación muy baja.

Existen otras actividades financieras que les generan otros ingresos como son las inversiones temporales en Bolsa de Valores, emisión de títulos valores para obtener capital de trabajo a costos bajos entre otros. Existe una diferencia significativa en la forma como están operando estas empresas, dentro de las más relevantes podemos mencionar las tarjetas de algunos bancos cobran una tasa muy baja y otros cobran tasas similares a las empresas no bancarias como Credomátic, Aval Card etc. situación que no es favorable para el empresario, para los usuarios ni para la Economía del País. Por lo que se hace necesario que estas empresas adopten nuevas herramientas para poder ser más rentables produciendo servicios a menor

costo posible mediante el uso económico eficiente y eficaz de los recursos financieros materiales y humanos.

5. ACTIVIDADES DE CONTROL Y PAPEL DE LA AUDITORIA

En toda empresa es necesario implementar controles sobre las operaciones que realizan las distintas estructuras organizativas, con el fin de velar por la salvaguarda de todos los activos; estos controles no pueden ser ejecutados por las mismas personas involucradas directamente; si no por una persona independiente, es aquí donde la auditoría desempeña un papel muy importante.

❖ **Auditoria (concepto).** Auditoría es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones administrativas y financieras de una empresa, realizado por un Licenciado en Contaduría Pública o un Contador Público Certificado inscrito como tal,³/ con el objeto de expresar una opinión sobre la razonabilidad de las cifras que presentan los Estados Financieros, de conformidad con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, o si las circunstancias los requieren, negar su opinión.

³ / ASAMBLEA LEGISLATIVA DEL A REPUBLICA DE EL SALVADOR. Código de Comercio de El Salvador. 1971. Art.290. Numeral Romanos II.

5.1 Clasificación de las Auditorias

Existen diversas clasificaciones de las auditorías, las cuales desde puntos de vista diferentes se agrupan de la siguiente manera.

❖ Auditoría de Estados Financieros

Es una revisión de las manifestaciones hechas en los estados financieros publicados. Como se ha descrito anteriormente, esta particular clase de auditoría debe efectuarse de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Aun cuando la auditoría pueda ser realizada por auditores internos, está implícito un grado menor de independencia en relación con la unidad a ser auditada, lo que podría mitigar la fiabilidad de su informe. Una auditoría de estados financieros no es de ninguna manera una revisión detallada; es una prueba de auditoría sobre la contabilidad y sobre otros registros. El alcance de estas pruebas lo determina el auditor, basándose en sus propios juicios y experiencias.

❖ Auditoria operativa:

“Es una revisión de cualquier parte de los procedimientos y métodos operativos de una organización con el propósito de evaluar su eficiencia y efectividad”⁴. A menudo, las auditorias operativas se efectúan fuera de las áreas de los registros o de los procesos de información. Por tanto, los

⁴ / J.Cashim P. Weuwieth JI “ Enciclopedia de la auditoria” pagina 178

procedimientos para llevar a cabo esta auditoría no están bien definidos como los relativos a una auditoría financiera.

❖ **Auditoría de Cumplimiento**

Tiene por objeto determinar si se han mantenido ciertos acuerdos contractuales. Por ejemplo, muchos contratos autorizados por el gobierno central contienen ciertas cláusulas que condicionan la cantidad a pagar bajo contrato por el rendimiento específico del contratado. La Calidad del producto y el costo de producirlo son tan sólo dos ejemplos de los muchos determinantes que regulan las cantidades a pagar en los contratos. La auditoría de cumplimiento pretende determinar si se han respetado los términos y condiciones del contrato.

❖ **Auditoría de Rendimiento.**

Es la que no está sujeta a un contrato. Gran parte del trabajo del auditor interno es relativo a la auditoría de rendimiento, con el fin de lograr un control interno eficaz en una organización. Mucha gente debe efectuar actividades especiales de control. La auditoría de rendimiento se ocupa de determinar el acierto con el que se realizan estas actividades de control. Por ejemplo, para comprobar el adecuado control sobre los pagos, es esencial la comparación del pedido u orden de compra, la factura y el recibo de ingresos a bodega.

❖ Auditoría de Revisión Especial

Es una categoría mixta que incluye auditorías que no son consideradas como financieras, operativas, de cumplimiento o de rendimiento. La competencia del auditor para hacer una revisión particular, y cuando su independencia es esencial a su revisión, sería las únicas limitaciones de importancia que atañen a la revisión. Por ejemplo, muchos auditores no serían competentes para recomendar la ubicación de una nueva fábrica, algunos, sin embargo, mediante la aplicación de técnicas apropiadas podrían dar una recomendación válida.

❖ Auditoría de Control Interno

Es aquella que evalúa el sistema de control interno de las empresas, con el alcance necesario para dictaminar sobre lo mismo.

❖ Auditoría Administrativa

Consiste en la revisión sistemática y evaluación de una entidad o parte de ella, con la finalidad de opinar si la organización está operando eficientemente. Abarca una revisión de objetivos, planes y programas de la empresa; estructura organizativa y funciones, sistemas de procedimientos, controles, personal, instalaciones y el medio en que se desarrolla en función de la eficiencia de operación y el ahorro de los costos.

❖ Auditoria de Gestión

Es el examen que se realiza en una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por la dirección de las empresas.

6. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE AUDITORIA INTERNA

Origen de la Auditoria Interna

Los orígenes de la Auditoría Interna se remontan a los tiempos en que el hombre, bajo formas incipientes de organización, tuvo la necesidad de llevar a cabo actividades de comprobación, verificación y revisión de actividades.

Posteriormente a partir de la Revolución Industrial, desde principios del siglo XX tales actividades se plantearon cuando el dirigente o dueño de una empresa, ante la imposibilidad de atender personalmente todas las actividades que requerían en forma imperiosa su participación delegó en otro individuo tareas que con anterioridad realizaba solo y en forma directa, dando lugar así a que dicha persona se convirtiera en “sus ojos y oídos”. Con el tiempo y a partir de que los contadores públicos se fueron relacionando con las empresas, con el propósito de obtener información financiera y de

intervenir para efectos de dictaminar los estados financieros, se dio lugar a un mayor impulso en las áreas de Auditoría Interna.

6.1 Idoneidad del Personal de Auditoría Interna

Los auditores nombrados para realizar la auditoría deben poseer, en su conjunto, el entrenamiento técnico y la capacidad profesional adecuado para ejecutar las labores requeridas. El grado en que la auditoría interna puede asesorar a la administración está en proporción con la idoneidad y habilidad del cuerpo de auditores internos con su libertad de acción. Es esencial contar con un programa de capacitación y desarrollo continuado para los auditores internos.

Debido a las múltiples responsabilidades y la cantidad de servicios que debe prestar el auditor interno debe, mantenerse bien informado acerca de los objetivos, metas, programas, políticas, Operaciones, actividades y legislación básica en la entidad; el presupuesto, procedimientos contables y financieros en general; los requisitos legales y reglamentarios, los principios y procedimientos de contabilidad y auditoría; y las prácticas administrativas comunes en toda entidad.

El alcance de su responsabilidad, el auditor interno debe tener la habilidad de efectuar auditoría en los distintos niveles operativos de la empresa. Debe ser capaz de reconocer las áreas problemáticas y de mayor riesgo y

contribuir con sugerencias factibles para lograr su mejoramiento. El auditor jefe de la Unidad de Auditoría Interna tiene que asegurarse que todo examen se ha realizado por los auditores que en su conjunto tengan las habilidades necesarias para realizarlo.

6.2 Departamento de Auditoria Interna

Esta unidad debe depender directamente del gerente general o máxima autoridad de la entidad y prestar servicios de asesoría directa a él. Esto permite mantener el máximo grado de independencia de otras unidades de la organización y un libre acceso a cualquier operación o actividad que amerite una mayor oportunidad para hacer evaluaciones sistemáticas e independientes de los programas, actividades y operaciones de la entidad, así como para presentar los respectivos informes.

También permite efectuar exámenes específicos en áreas críticas señaladas por el gerente, para determinar las medidas necesarias y efectuar mejoras. El jefe de la unidad debe tener acceso libre al gerente y contar con su apoyo en la ejecución de sus labores. La magnitud de la unidad dependerá del tamaño, volumen, complejidad, operaciones y otros, de la empresa.

6.3 Informe de la Auditoria Interna

La preparación del informe es una parte importante del proceso de auditoría interna, ya que principalmente a través de éstos, el auditor comunica a la alta dirección sus comentarios, hallazgos, conclusiones y recomendaciones. El auditor interno debe discutir verbalmente el contenido de su informe con los funcionarios responsables de las áreas examinadas antes de concluir con su contenido y de su presentación en forma escrita, debe incluir en su informe el punto de vista de dichos funcionarios aun cuando éste pueda variar el punto de vista del auditor interno.

Este método de presentación de resultados en forma objetiva hace más aceptable el informe de auditoria interna. Normalmente la responsabilidad de aplicar las recomendaciones de mejoras y acciones correctivas incluidas en el informe recae sobre la gerencia de la entidad, por tal motivo, es importante mantener la calidad convincente de redacción tanto como la comunicación de los resultados con tacto y tino.

Se debe informar por escrito al gerente o máxima autoridad de la entidad y a los otros funcionarios pertinentes sobre todos los hallazgos importantes de auditoría interna, de tal forma que facilite la eficaz utilización de la información.

7. ALCANCE DE LAS AUDITORIAS TRADICIONALES

Las evaluaciones que realizan estas auditorias solamente se limitan a examinar los controles internos que se realizan en el proceso operativo que ejecuta la administración; estas evaluaciones no llegan a evaluar el nivel de desempeño de la administración lo cual implica evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con lo cual la administración está utilizando los recursos con el fin de lograr los objetivos y metas establecidos y así lograr que las empresas sean de cierta manera más rentables.

8. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA INTERNA DE GESTION

“Debido al crecimiento del gobierno federal durante la depresión económica de la década de los años 30's y de los años de la segunda guerra mundial en la década de los 40's se realizaron auditorías para determinar que las agencias del Gobierno de los E.E.U.U. gastaran y controlaran con propiedad sus asignaciones y que cumplieran con las leyes y reglamentaciones adecuadamente.

En la década de los 50's el Congreso comenzó a solicitar información sobre la eficiencia del desempeño por parte de la administración den las diversas Agencias Federales. La4 Contraloría General de los Estados Unidos (GAO), desarrolló la capacidad de evaluar las deficiencias en la administración cualquiera que fuera el tipo de actividad de que se tratara.

El propósito era determinar si la administración estaba utilizando de forma económica y eficiente el personal, propiedades, fondos y otros recursos. Estas revisiones y evaluaciones de la administración insistieron en la debilidad de los procesos administrativos, pero no incluyeron la evaluación de un programa respecto a su efectividad en cumplir con los objetivos deseados.

Al final de la década de los 60's y a inicios de los 70's la GAO amplió el alcance de su auditoria para abarcar la evaluación de la efectividad de un Programa total. Tanto el Congreso como los Directores de la Agencia necesitaban esa evaluación de la efectividad hecha por alguien independiente que no fuera participe en el Programa, ya que necesitaban tener información disponible para realizar análisis de costo-beneficio, con el objeto de tomar decisiones respecto a presupuestos y ejercitar el control directivo como un medio para mejorar la responsabilidad financiera y administrativa”⁵ /.

La Contraloría General de los Estados Unidos(GAO), ha sido la entidad que ha contribuido con este tipo de auditoria de gestión y en la última década surge el enfoque de auditoria de gestión que en el ámbito de América Latina

⁵ / COOK, J.y Winkle, G., Auditoria, pág. 409.

ha tenido excelentes resultados convirtiéndose en una ventaja para las empresas que efectúan constantemente dicho examen.

Inicialmente la auditoría de Gestión fue definida como una especie de control de la actividad administrativa, ya que ésta evaluaba la adecuada utilización de los recursos para el logro de los objetivos, sin embargo a partir de los años 80's se le dio el nombre de control de gestión, y según Philippe Lorino en su libro "El Control de Gestión Estratégico", el dominio de la técnica de control de gestión pasará a ser un elemento esencial de la diferenciación competitiva en el mercado mundial, y uno de los factores que determinará el ganar o perder y que tendrá la misma importancia que la tecnología del producto o el proceso de producción.

Sin embargo la auditoría de gestión no incluye solamente la evaluación del control de gestión, sino también la evaluación del control interno implementado por la empresa para salvaguardar sus activos. De ahí que sea un enfoque totalmente distinto a los tipos de auditoría antes mencionados.

Dentro de las diferencias existentes entre la auditoría operacional y auditoría de gestión, se considera que la primera examina las funciones contables; además de revisar y evaluar operaciones y procedimientos, de esta manera una auditoría operacional está orientada hacia la eficiencia de

las actividades operacionales, y no a las actividades estrictamente gerenciales.

Entre la auditoría administrativa y la de operaciones, existen diferencias, la primera se encarga de evaluar la calidad de la administración, mientras que la auditoría operacional se centra en la calidad de las operaciones. Por lo que la diferencia básica entre las dos auditorías, no está en el método, sino en el nivel de apreciación.

Por lo tanto se puede concluir que una auditoría interna de gestión involucra una auditoría administrativa y operativa porque de lo operativo y lo administrativo resulta la efectividad de la gestión.

Es por ello que el Contador Público siendo en la actualidad un profesional idóneo para obtener la confianza de cualquier entidad a quien se le puede delegar la responsabilidad de dictaminar o evaluar la razonabilidad con que se están ejecutando las actividades, metas y objetivos propuestos por la administración y que si estas se están cumpliendo de una forma económica eficiente y eficaz.

La auditoría interna de gestión es un proceso que se convierte en una alternativa necesaria para la evaluación de resultados de la administración,

también es indispensable tener claramente establecido que la responsabilidad por la preparación de los informes de gestión, al igual que los informes financieros, recae sobre la gerencia de la entidad. La responsabilidad de la auditoría interna de gestión es emitir una opinión sobre si dicho informe esté acorde con la evaluación hecha del sistema de control interno y de los controles de gestión.

- **Gestión:** Es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer objetivos y metas precisas⁶

- **Economía:** Se refiere a los términos y condiciones, conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiada, en el momento oportuno y al menor costo posible⁷.

- **Eficiencia:** Se refiere a la relación entre la producción de bienes, servicios u otros resultados y los recursos empleados para producirlos.

- **Eficacia:** Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta que puede estar expresada en términos de calidad, cantidad, tiempo, costo, etc.; es fundamental que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que

^{6/} APPLEGARTH, Michael, Programas de capacitación como realizar una auditoría, 1992 pág.2-2

permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas⁸ _/.

8.1 Elementos de Gestión

➤ Establecimiento de Metas y Objetivos

El primer elemento fundamental del proceso de gestión es el establecimiento de metas y objetivos, siendo un elemento fundamental en toda gestión empresarial.

➤ Planeación y Organización

La planeación y la organización constituye una de las actividades más importante para una administración eficaz, es aquí donde el administrador deberá precisar las tareas a realizar, la secuencia en que se llevarán a cabo, los perfiles de las personas que las ejecutarán y los recursos necesarios para ello.

➤ Control

El control básicamente consiste en lograr que se efectúe el trabajo, las tres actividades fundamentales de este elemento del proceso de gestión son:

- Obtener información,

⁷/ASMSTRING, Peter, Auditoria Integral, 1997 pág.7

- Evaluación de la información obtenida, y
- Analizar las variaciones para determinar sus causas y sus efectos
(Feedback.)

➤ **Supervisión o Asesoría**

El Administrador como asesor y supervisor, revisará el trabajo hecho, Manteniéndose informado del trabajo que se realiza, siendo las principales actividades en esta fase: mantenerse informado, evaluar los avances de las labores realizadas, detectar problemas tan pronto como sea posible y adoptar oportunamente las medidas necesarias para que las actividades se ejecuten conforme a lo planeado.

➤ **Informes y Evaluación**

Como última fase del proceso de gestión es la preparación de informes, ya que los administradores deben rendir cuentas de su gestión, la evaluación es un proceso constante de la administración que continúa incluso cuando ya ha concluido el proceso administrativo; implica una evaluación constante de las actividades de como han sido ejecutados con el propósito de identificar enfoques más eficaces para la ejecución.

⁸/Op cit. Pp3 pág.7

➤ **Concepto y Naturaleza de Auditoría Interna de Gestión**

✓ **Concepto:**

La auditoría interna de gestión es el examen que se efectúa por el profesional responsable de la unidad de auditoría interna de gestión con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la Dirección.^{9/}

❖ **Naturaleza**

La naturaleza de la auditoría interna de gestión es eminentemente de tipo gerencial, ya que constituye un proceso indispensable para una buena y sana administración proporcionando criterios básicos para la implementación de políticas y estrategias en todas las áreas de la entidad auditada, midiendo por medio de sus indicadores los grados de eficiencia, eficacia y economía con que son manejados los recursos con que se cuenta y la forma en la cual deben ser corregidas las deficiencias detectadas.

Desde este punto de vista puede decirse que la auditoría interna de gestión va más allá de ser una técnica evaluadora utilizada para señalar problemas y plantear alternativas, sino más bien es un proceso que mediante

^{9/} / Blanco Luna, Yanel; Reingeniería y gestión empresarial, 1997, pág. 22.

sus indicadores establece deficiencias y plantea soluciones para su tratamiento. Dichas soluciones son presentadas en forma de sugerencias que constituyen prácticamente el informe de auditoría interna de gestión.

➤ **Objetivos de la Auditoría Interna de Gestión.**

- Determinar si es adecuada la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes, realistas y si se están cumpliendo.
- Vigilar la existencia y cumplimiento de políticas.
- Comprobar la confiabilidad de la información de los controles establecidos.
- Verificar la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados de operación.
- Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- Comprobar la utilidad y utilización de los recursos.
- Emitir una opinión sobre la gestión realizada por la entidad.

8.2 Importancia y Ventajas en la Aplicación de la Auditoría Interna de Gestión.

La importancia de la auditoría interna de gestión se fundamenta en el beneficio que aporta a las empresas para ver si se han logrado en una forma eficiente y eficaz la obtención de los objetivos planeados y lograr mejores niveles de rentabilidad. La auditoría de gestión pretende dar más credibilidad a la calidad de la gestión realizada por la empresa, contribuir a mejorar su eficacia y fundamentalmente ayudar a los miembros de ella a cumplir con sus responsabilidades con debida diligencia y buen ejercicio del poder. Esta puede contribuir en los siguientes aspectos:

- Dar confianza a los miembros de una organización para demostrar la calidad de su ejercicio de poder y aumentar el nivel de confianza en su entidad.
- Aumentar la credibilidad de las declaraciones de la dirección empresarial a los proveedores y a otras partes interesadas en la calidad de su gestión. La confianza que se desprende de su capacidad para presentar este tipo de información debe considerarse como una parte importante y valiosa del activo de la empresa.
- Sugerir a la empresa nuevas acciones inspiradas en los resultados de las observaciones que a menudo surgen de tales auditorías y que le permitan

ser más económico y eficaz y lograr mejores resultados con los recursos disponibles.

➤ **Alcances**

En la auditoría interna de gestión, el desarrollo del alcance del trabajo depende de las circunstancias particulares de cada departamento su ejecución ha de ser extensa y adaptada al área examinada, analizando las causas de ineficiencia e ineficacia y sus consecuencias.

Al tomar las decisiones sobre el alcance de la auditoría, en la planificación se toman en cuenta muchos factores, tales como los recursos necesarios, el tiempo transcurrido desde la última auditoría, los resultados de la misma, el riesgo eventual de pérdida. Además se consideran importantes algunos puntos de vista expresados por los gerentes, manifestando donde residen los problemas y sobre qué parte de sus operaciones les gustaría asegurarse respecto a la eficiente obtención de resultados; discutir y tratar estos puntos que afecta el alcance en la planificación de la auditoría.

9. ELEMENTOS DE LA AUDITORIA INTERNA DE GESTION

➤ Control Interno (Concepto).

“La estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad”¹⁰

➤ Evolución del Control Interno

Desde el período de la edad media donde el comercio volvió una forma de vida, los comerciantes han necesitado de alguna manera controlar sus operaciones, garantizar sus utilidades y sobre todo salvaguardar sus bienes; es así como surge la idea de implementar mecanismos que controlen las actividades realizadas y que ayuden a lograr los objetivos previamente establecidos por la empresa.

Las formas de control en un inicio fueron imprácticas y rudimentarias, pero a medida que el comercio evolucionó, evolucionaron las maneras de controlar sus políticas y procedimientos, de tal forma que en la actualidad se conocen muchas alternativas de control, desde el control operativo hasta el Control de gestión que tienen como objetivo evaluar no sólo las normas, políticas y procedimientos sino también, la manera en que trabajan los encargados de poner en práctica dichas actividades, en términos simples de controlar y evaluar la gestión empresarial.

¹⁰ / G.kell, Walter. Y otros, Auditoria Moderna, 1996. Pág.131

➤ **Objetivos**

Normalmente se consideran muy útil dentro de una auditoría interna de estados financieros identificar los objetivos del control interno; detallándose los siguientes:

1. Proteger activos y salvaguardar los bienes de la empresa.
2. Garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información contable y la integridad de los sistemas de información.
3. Asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable.
4. Promover la eficiencia operativa.
5. Fomentar la adhesión a la política administrativa establecida.
6. Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados.

9.1 Requerimientos de Control por parte de la Administración

En el desempeño de la función gerencial el control se ha convertido en una herramienta indispensable para lograr el objetivo primordial de cualquier empresa, ya que mediante esta actividad la dirección podrá medir el alcance y efectividad de sus políticas y procedimientos. La importancia del control se basa en la información oportuna y objetiva que puede brindar para la corrección de deficiencias operativas y administrativas dentro de cualquier entidad.

Para la implementación de controles al interior de la empresa es indispensable que ella cuente con una estructura organizativa bien definida

con niveles de mando establecidos, políticas y procedimientos que conlleven a la consecución de los objetivos, esto no implica que en algunas empresas que no cuenten con dichos elementos no pueda aplicarse la función de control, pero será más difícil establecer con claridad un sistema adecuado de control.

Administrativamente el control está ligado con la planeación y a pesar de ser la última fase del proceso administrativo, el control se define en el mismo instante en que se efectúa la planeación precisamente porque la empresa necesita establecer en esta etapa la forma en la que protegerá sus activos, vigilará el cumplimiento de la normativa aplicable, como promoverá la eficiencia y eficacia de sus operaciones y sobre todo como garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados. Para realizar su función principal, la administración deberá auxiliarse de las siguientes herramientas de control:

- a) Organigramas.
- b) Manuales de funciones.
- c) Manuales o normas y procedimientos.
- d) Matrices de líneas de mandos.
- e) Políticas.

El sistema de control interno desde el punto de vista administrativo es un instrumento de gestión que comprende el plan de organización y el

conjunto de métodos y procedimientos adoptados para vigilar y verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa.

Los principios en los que se basa el control administrativo han sido definidos de mucha forma, sin embargo resumiendo la información pueden mencionarse los siguientes:

1. Establecimiento de objetivos claros y específicos.
2. Medición del desempeño.
3. Corrección de desviaciones.

Para lograr un eficiente control administrativo se requiere de una evaluación constante de los programas, políticas y estrategias de la gerencia y de su impacto en los resultados obtenidos en el corto plazo; para ello es necesario de un estudio efectuado por profesionales con independencia que puedan opinar objetivamente; en este contexto la evaluación de la gestión representa una alternativa eminentemente necesaria para evaluar y medir el desempeño y contribuir en la corrección de las desviaciones que puedan surgir en el proceso administrativo.

➤ **Control de Gestión (Concepto):**

“Conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de una entidad para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y vigilar sobre el cumplimiento de las metas y objetivos programados”.¹¹

9.2 Evolución del Control de Gestión

El concepto de control de gestión apareció por primera vez en los Estados Unidos de América a partir de 1930, es en este momento cuando toma cuerpo y desarrollo bajo formas muy diversas como control presupuestario, control de costos y estudios de rentabilidad.

Es de tomar en cuenta que con la crisis económica generada en ese período, las empresas necesitaban más que un simple sistema de control tradicional, más bien se buscaba una apropiada combinación de factores económicos para adaptarse y poder competir en un mercado afectado por la crisis y a punto de desaparecer por los excesos de producción.

¹¹ / Lorino, Phillippe; El control de gestión estratégico, 1993, pág. 7.

Generalmente los buenos resultados en las empresas se deben a una adecuada gestión empresarial, la que se vuelve más efectiva con una adecuada supervisión y evaluación ya que permite corregir y prevenir situaciones perjudiciales en el desarrollo de la gestión empresarial, siendo la base sobre la cual se fundamenta la aplicación del control de gestión a cada una de las áreas que conforman el ente económico.

El control de gestión pasará a ser un elemento esencial de la diferenciación competitiva en los mercados, ya que los mercados del mañana serán conquistados por los que dispongan de instrumentos de control eficiente y eficaz.

9.3 Características del Control Interno de Gestión

Entre las características del control interno de gestión, están:

1. Totalidad: No se ven aspectos parciales, sino el conjunto.
2. Equilibrio: Cada aspecto tiene peso justo, sin dejar que la formación técnica y comercial del directivo, deforme la realidad dando más importancia al factor que él conoce mejor.
3. Oportunidad : Las acciones correctivas deben realizarse a tiempo si se quiere que sean eficaces o que no sean perjudiciales.
4. Eficiencia: Se busca la consecución de los objetivos y se apunta al centro de los problemas.

5. Integración: Los diversos factores se contemplan dentro de la estructura de todas las áreas que comprenden la organización de la empresa en su conjunto.
6. Creatividad: Continua búsqueda de ratios significativos y standares para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla mas certeramente hacia los objetivos.
7. Impulso a la acción: Debe alertar al Directivo forzándole a una toma de decisiones sobre los aspectos negativos de las realizaciones e impulsar las acciones correctivas adecuadas para lograr en un tiempo oportuno los resultados esperados.

10. EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL EN LA AUDITORIA INTERNA DE GESTIÓN

Definición de Contabilidad de Gestión: Según las Declaraciones Internacionales de Contabilidad de Gestión (AIC) se define como el proceso de identificación, medida, acumulación, análisis, preparación y comunicación de información (tanto financieras como de explotación) usada por la dirección para planificar, evaluar y controlar dentro de la organización, así como asegurar el uso de tales recursos y la responsabilidad sobre ellos.

Funciona como una parte integrante del proceso de dirección suministrando información esencial para:

1. Controlar las actividades operativas de la organización.
2. Planificar sus estrategias y tácticas futuras.
3. Optimizar el uso de sus recursos.
4. Reducir la subjetividad en el proceso de toma de decisiones.
5. Mejorar la comunicación interna y externa.

En lo referente a los controles de gestión se puede mencionar la contabilidad de gestión, la cual se define según la Declaración sobre Contabilidad Gerencial DGG No. 1a, de la Asociación de Contadores de los Estados Unidos, como el proceso de:

- ♦ **Identificación:** El reconocimiento y evaluación de las transacciones comerciales y otros hechos económicos a través de una acción contable adecuada.

- ♦ **Medición:** La cuantificación, que incluye estimaciones de las transacciones comerciales de otros hechos económicos que se han causado o se pueden causar.

- ♦ **Acumulación:** El enfoque ordenado y consistente para el registro y clasificación de las transacciones comerciales y otros hechos económicos.

- ♦ **Análisis:** La determinación de las razones y las relaciones de la actividad reportada con otros hechos y circunstancias económicas.

- ♦ **Preparación e Interpretación:** La coordinación de la contabilización y/o planeación de datos presentados en forma lógica para satisfacer una necesidad de información, incluyendo, de ser conveniente, conclusiones derivadas de estos datos.

Como se ha podido observar en los últimos años, la contabilidad ha dejado de ser una técnica de información considerada únicamente para registro de hechos históricos para ser una herramienta informativa, utilizado para facilitar el control administrativo y la toma de decisiones internas y externas en un ente económico.

En el mercado comercial se hace cada día más necesaria una adecuada administración que permita competir y desarrollar verdaderas políticas que garanticen un desarrollo económico en un mundo cada vez más competitivo.

Para lograr las metas y objetivos de la empresa se requiere de un buen sistema de información, oportuno y confiable, generado mediante un adecuado sistema de contabilidad; considerando éste como el mejor sistema de información cuantitativo ya que de él se derivan otros subsistemas de información que deberán satisfacer las diferentes necesidades de los usuarios, sea n internos o externos de esta información se encuentra el auditor interno que evaluará la gestión administrativa de la empresa y al efectuar su examen deberá considerar lo siguiente:

- a) Diferenciar la información financiera de la administrativa.
- b) Utilizar la contabilidad administrativa como punto de partida y fuente de la información que deberá evaluar.

El mantenimiento de una contabilidad de gestión totalmente paralela a la contabilidad legal se hace cada vez una realidad, por lo que de manera general, es recomendable simplificar las funciones de la contabilidad financiera, con el fin de liberar recursos para la contabilidad de gestión en lo referente a las funciones de control.

10.1 Sistema de Indicadores de Rendimiento de Gestión.

“Son factores de rendimiento cualitativos y cuantitativos que proporcionan a la empresa o al mismo auditor un indicio sobre el grado de eficiencia, economía y efectividad de la ejecución de las operaciones”.¹²

10.1.1 Indicadores de Rendimiento Cuantitativos

➤ Indicadores de Volumen de Trabajo:

“Estos proveen una descripción de la actividad. Se obtienen en la etapa de conocimiento de la organización y ayudan a brindar una idea de la dimensión del ente, área o actividad que se está auditando, se utilizan al informar los resultados en la sección de antecedentes del informe, estos no miden ningún rendimiento”.¹³

◆ Indicadores de Eficiencia:

“Estos relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y los beneficios. Son indicadores de rendimiento, pues se refieren a oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicios por el mismo costo”.¹⁴

¹² / OP. Cit pp 8, Pág. 81.

¹³ /op.cit. pp8, Pág. 82

¹⁴ / op.cit. pp8 , Pág.82.

- ◆ **Indicadores de Economía**

“Relacionan los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio de referencia de mercado o predeterminado(precio de un presupuesto oficial).”¹⁵

- ◆ **Indicadores de Efectividad**

“Miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada, se orientan hacia los resultados.”¹⁶

10.1.2 Indicadores de Rendimiento Cualitativo

“Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.”¹⁷

- **Criterios de Rendimiento**

Se refieren a mediciones cuantitativas y cualitativas de cual es el nivel que se considera como necesario o esperado de una actividad. Estos se determinan cuando se elaboran los criterios de auditoría.

¹⁵/op. Cit. Pp8, Pág.83.

¹⁶/op. Cit. pp8, Pág.83

¹⁷/op. Cit. pp8, Pág.84

Se destaca la conveniencia de tratar de obtener que los responsables del departamento auditado estén de acuerdo sobre los criterios de rendimiento aplicados por el auditor, si esto no ocurre, dicha situación deberá indicarse en el informe, así como también las opiniones del gerente del área y las normas y procedimientos aplicados por el auditor. Para lograr dicha situación es necesario consultar las siguientes fuentes:

- Leyes reglamentos y contratos a los que está sujeta la empresa auditada.
- Presupuesto, planes, objetivos y metas trazadas por la administración.
- Datos estadísticos y hallazgos importantes de años anteriores.
- Indicadores de rendimiento de otras entidades de iguales características.
- Indicadores de rendimiento históricos.
- Principios generales de sana administración.

Evidencia Física: Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes y/o sucesos. La evidencia de esa naturaleza puede presentarse en forma de memorándum, donde se resumen los resultados de la inspección o de otra observación, pueden presentarse fotografías, gráficas, mapas o muestras materiales.

Evidencia Documental: Consiste en información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de administración relacionados con su desempeño.

Evidencia Testimonial: Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de la investigación o entrevista. Las declaraciones que sean importantes para la auditoría deberán corroborarse siempre que sea posible mediante evidencia adicional. También será necesario evaluar la evidencia testimonial para cerciorarse que los informantes no estén influidos por prejuicios o tuvieran sólo un conocimiento parcial del área auditada.

Evidencia analítica: Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y separación de información en sus componentes. Adicionalmente pueden efectuarse cruces de información para tener una idea más clara respecto al área o departamento analizado.

11. MARCO NORMATIVO DE LA AUDITORIA INTERNA DE GESTIÓN

Los procedimientos de auditoría se apoyan en criterios básicos, los cuales están representados en “Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas “. Estos constituyen requisitos a cumplir en el momento de realizar la planeación y durante la ejecución de una auditoría, con el objetivo de

lograr que la opinión de los distintos examinadores de un mismo suceso sean unificados.

A diferencia de otros tipos de auditoría, en la auditoría interna de gestión no existen normas de aplicación generalmente aceptadas; por lo que se hace necesario definir criterios uniformes para la práctica del examen de la gestión empresarial, es decir criterios razonables que permitan comparar y evaluar las condiciones existentes. A continuación se presentan las normas que permiten el desarrollo y la aplicación de criterios que deben cumplir al efectuar este tipo de auditoría:

- **Normas Generales o Personales**

Estas normas son aplicables indistintamente del tipo de auditoría que se realice ya que regulan la conducta del auditor respecto a su profesionalismo, capacidad, independencia mental y discrecionalidad; constituyéndose en lineamientos básicos que le permiten al auditor garantizar a sus clientes los servicios que le sean requeridos. Las normas en referencia tal como fueron aprobadas y editadas por el Instituto Americano de Contadores Públicos se detallan a continuación:

- a) El examen debe llevarse a cabo por una persona o personas que tengan el entrenamiento técnico y la capacidad profesional como auditores.
- b) En todos los asuntos relacionados con el trabajo encomendado, el o los auditores mantendrán una actitud mental independiente.
- c) Se ejercitará el cuidado profesional en la ejecución del examen y en la preparación del informe.

La oficina de la Contraloría General de los Estados Unidos (GAO) adoptó una cuarta norma general que establece: Las organizaciones de auditoría que llevan a cabo auditorías deben tener un apropiado sistema de control interno de calidad y participar en una programa de revisión externa del control.

- **Normas Relativas a la Realización del Trabajo**

Son lineamientos dirigidos a efectuar un eficiente desarrollo del examen de auditoría, desde la planificación de dicho examen hasta la ejecución y finalización del mismo.

- a) El trabajo debe ser adecuadamente planificado.
- b) Es responsabilidad del supervisor del personal que está involucrado en la ejecución de los objetivos de la auditoría reciba orientación y

supervisión adecuada para asegurar que el trabajo sea realizado apropiadamente para el cumplimiento de los mismos.

- c) Debe existir un estudio y evaluación adecuados del sistema de control interno y de los controles de gestión relevantes para la auditoría de la entidad examinada, el auditor debe obtener evidencia que respalde sus juicios acerca de esos controles para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría.
- d) Debe obtenerse evidencia suficiente, competente y relevante que proporcione el sustento necesario para la elaboración del informe de auditoría y ayudar a los auditores en la conducción y supervisión del trabajo, así como para tener la evidencia escrita que respalde las conclusiones y juicios significativos del auditor.
- e) Se debe establecer un adecuado seguimiento a los informes mediante la revisión de las conclusiones con los responsables de las diferentes áreas auditadas, los que deberán aplicar las recomendaciones y sugerencias para corregir las deficiencias y conseguir mejores resultados.

- **Normas Relativas al Informe**

Un informe de auditoría deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) El informe debe ser oportuno, conciso y veraz.

- b)** El informe debe contener los antecedentes y las motivaciones así como la descripción del área auditada.
- c)** Debe contener la información general incluyendo cargos, responsables, áreas de ejecución y la gestión realizada por los mismos.
- d)** El auditor deberá incluir en su informe los objetivos de la auditoría, su alcance y metodología empleada.
- e)** Se deben mencionar los indicadores de eficacia, eficiencia y economía utilizados.
- f)** El informe contendrá los puntos fuertes y puntos débiles detectados, así como la evaluación de la eficiencia, eficacia y el grado de economía con que han sido utilizados los recursos.
- g)** Indicar las conclusiones y comentarios sobre los hallazgos observados así como sus respectivas recomendaciones.
- h)** Observaciones o comentarios de los responsables del área auditada.

CAPITULO II

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

1. JUSTIFICACION DEL TRABAJO

El profesional que presta sus servicios como auditor interno en las empresas que se dedican a la administración y emisión de tarjetas de crédito realizan auditorías operativas, de cumplimiento y administrativas entre otras; el alcance de éstas auditorías solamente se limita a determinar e informar a la administración de los errores o deficiencias en las operaciones y no llega a evaluar la forma como se está desarrollando la gestión en todas unidades organizativas de la empresa.

El estudio realizado proporciona una guía de programas y procedimientos que le permita al auditor interno una adecuada evaluación de la gestión empresarial, tomando en cuenta que los servicios prestados por el auditor interno no solo deben detectar deficiencias de acontecimientos pasados y que en su mayoría son de carácter permanente, sino innovar los servicios mediante la implementación de una auditoría interna de gestión que permita evaluar que los recursos sean administrados de una forma eficiente, eficaz y económica, contribuyendo así a obtener los objetivos previstos.

El estudio se enmarcó dentro del ejercicio profesional de la auditoría interna y de los servicios profesionales prestados por los contadores públicos; considerando la ampliación comercial que ha sufrido el país en la última década, el avance en materia contable y de auditoría y la creciente necesidad que tienen las empresas por optimizar sus recursos; por estas razones dicho estudio se llevó a cabo en las empresas que se dedican a la administración y emisión de tarjetas de crédito del área metropolitana de San Salvador. Debido al amplio crecimiento que ha experimentado dicha actividad y por tener un impacto significativo en la economía como en las políticas de créditos adoptadas por estas empresas.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.1 Objetivo General

Diseñar una guía de programas y procedimientos sobre auditoría interna de gestión que oriente a las unidades de auditoría interna como evaluar el logro de los objetivos en relación con el uso de los recursos financieros las inversiones y la implementaron de estrategias mediante la ejecución de auditorías internas de gestión en las empresas que se dedican a la administración y emisión de tarjetas de crédito.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los problemas que enfrentan las empresas administradoras y emisoras de tarjetas de crédito para poder medir y evaluar el logro de los objetivos y metas de las unidades que conforman la empresa.
- Proponer en la guía los diferentes programas y procedimientos que se necesitan para realizar auditorias internas de gestión en las empresas que se dedican a la administración y emisión de tarjetas de crédito.

3. PARADIGMA DE LA INVESTIGACION

En el diseño de la investigación se ha tomado la opción del enfoque metodológico positivista hipotético - deductivo o cuantitativo. La percepción y comprensión de la realidad por medio del paradigma cuantitativo será utilizando la vía hipotético–deductivo como lógica de metodología; o sea, parte de proposiciones o datos generales aceptados como válidos y que por medio del razonamiento lógico pueden deducirse varias suposiciones, las cuales se someten a contrastar con la realidad, dando como resultado final un nuevo conocimiento, introduciendo así nuevas ideas y permitiendo formular otros modelos.

Este enfoque hipotético-deductivo es llamado también cuantitativo, porque concibe la realidad capaz de estudiarse a partir de datos estadísticos.

La finalidad de este trabajo fue determinar la incidencia de la auditoría interna de gestión en las empresas administradoras y emisoras de tarjetas de crédito del área metropolitana de San Salvador, a través de la formulación de cuestionarios a los gerentes financieros y a los auditores internos de dichas empresas y evaluar en que medida se conoce de este tipo de auditorías.

4. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

4.1 Investigación Bibliográfica

De la investigación bibliográfica se obtuvieron los conocimientos para desarrollar esta actividad, se efectuó directamente a través de la revisión y análisis de los instructivos y toda la documentación relacionada con la investigación que ayudó a la elaboración de la propuesta.

4.2 Investigación de Campo

Para obtener resultados eficientes y lograr los objetivos determinados, en esta parte se recopilaron los datos directamente del medio involucrado, realizándose en forma de entrevistas y cuestionarios en formularios diseñados para el propósito deseado, se elaboraron preguntas de tipo cerrado múltiple en el que el encuestado dio una respuesta afirmativa o negativa y un comentario que consideró adecuado al respecto.

En la investigación que se realizó sobre la aplicación de la auditoría interna de gestión en las empresas administradoras y emisoras de tarjetas de crédito por parte de los auditores internos, se analizó la opinión de los gerentes financieros de las empresas, pues ellos son los que llevan a cabo el proceso de toma de decisiones en el cual se hace uso de la información proporcionada en una auditoría interna de gestión, son por lo tanto los que tienen la necesidad de dicha información; también se obtuvo información por medio de cuestionarios de los auditores internos que serían los principales responsables de realizar este tipo de auditorías.

4.3 Población y Muestra

Para realizar la investigación de campo se utilizó el total del universo por ser un número pequeño de empresas que se dedican a esta actividad las cuales son 12 y se muestran a continuación:

- 1) City Bank
- 2) Credomatic de El Salvador S.A. de C. V.
- 3) Credibac S.A. de C. V.
- 4) Tarjeta de Oro S.A. de C. V.
- 5) Banco de Comercio S.A.
- 6) Banco Salvadoreño S.A.
- 7) Aval Card S.A. de C. V.
- 8) Bancasa

- 9) Tarjeta Acceso S.A. de C. V.
- 10) Ahorromet Scotiabank
- 11) Banco De Desarrollo
- 12) Procar de El Salvador, S.A. de C. V.

4.4 Unidad de Análisis

En la investigación de campo se ha considerado como unidad de análisis al departamento de Auditoria Interna así como el departamento Financiero.

4.5 Sujetos de Investigación

Se han considerado como sujetos de investigación la opinión del Gerente Financiero y del Auditor Interno haciendo un total de 12 Gerentes Financieros y 12 Auditores Internos totalizando 24 opiniones de análisis

4.6 Recolección de los Datos

Los datos obtenidos a través de los cuestionarios y de entrevistas, fueron tabulados en una matriz de acuerdo a cada uno de los sujetos de investigación, las cuales facilitaron su análisis y la interpretación de los resultados.

Consiguientemente Se elaboraron las conclusiones correspondientes, lo que ayudó a la identificación de la problemática actual así como las

recomendaciones necesarias que permitan mejorar el desempeño de la labor de una auditoría interna de gestión.

CAPITULO III
EVALUACION DE LA AUDITORIA INTERNA DE GESTION EN LAS
EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA ADMINISTRACION Y
EMISION DE TARJETAS DE CREDITO

1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Auditorías que Realizan las Empresas que se Dedican a la Administración y Emisión de Tarjetas de Crédito

Según los resultados obtenidos sobre los tipos de auditorias que se efectúan en estas empresas, la Auditoria de Estados Financieros es la de mayor aplicación, esta auditoria, es la que tradicionalmente se desarrollan en la mayoría de las empresas. Los resultados se presentan a continuación en cuadro No.1

Las exigencias de las empresas, para ser más competitivas, cada vez son mayores por lo que se hace necesario introducir nuevos enfoques de auditoria los cuales permitan evaluar no solamente las cifras de los Estados Financieros, sino poder evaluar la eficiencia con que se está realizando la gestión empresarial. El alcance de la auditoria de Estados Financieros se reduce a evaluar la razonabilidad de las cifras, pero no llega a evaluar la gestión empresarial lo cual constituye uno de los puntos más sensibles de toda empresa.

Cuadro No.1 Opinion de los Gerentes Financieros acerca de los Tipos de Auditorias que se Desarrollan en las Empresas Administradoras y Emisoras de Tarjetas de Crédito.

Alternativas	Gerentes Financieros	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Estados Financieros	9	75
Operativa	2	17
Integral	1	8
Cumplimiento	0	0
Total	12	100

1.2 El Conocimiento que se tiene acerca de la Auditoria Interna de Gestión

La mayoría de los sujetos de investigación, como gerentes financieros y auditores internos tienen conocimiento de auditorias internas de gestión según se muestra en cuadro No.2. Aun cuando estas empresas nunca han realizado este tipo de auditoria, pero si están interesados en futuras aplicaciones para poder de esa manera evaluar las diferentes actividades de sus empresas ya que este tipo de auditoria viene a cambiar el pensamiento tradicional de la dirección de las empresas

Cuadro No. 2 Opinión de los Gerentes Financieros y Auditores Internos acerca de los Conocimientos de la Auditoria Interna de Gestión

Alternativas	Gerentes Financieros		Auditores Internos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí la Conocen	11	92	9	75
No la Conocen	1	8	3	25
Total	12	100	12	100

1.3 Diferentes Formas de como han adquirido los Conocimientos acerca de la Auditoria Interna de Gestión

Tal como puede observarse en el cuadro No.3 en el cual se puede analizar que dichos conocimientos los han adquirido mediante literatura.

Estos resultados tienen relación con el cuadro No.1 mostrados en el análisis anterior, donde muestra que en ninguna empresa administradora y emisora de tarjeta de crédito realizan éste tipo de auditorias. Los conocimientos, teóricos que se tienen actualmente constituyen una base principal para inducir a los interesados (empresarios, administradores y auditores) para ponerlos en práctica introduciendo adicionalmente la auditoria interna con un enfoque de gestión.

Cuadro No.3 Resultado de la encuesta de opinión de los Gerentes Financieros y Auditores Internos de como obtuvieron los conocimientos de Auditoria Interna de Gestión

Alternativas	Gerentes Financieros		Auditores Internos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Literatura	8	67	6	50
Seminarios	1	8	2	17
Experiencia	2	17	1	8
Desconocen	1	8	3	25
Total	12	100	12	100

1.4 Ejecución y experiencias en la Auditoria Interna de Gestión

Los resultados obtenidos con respecto a la ejecución de las auditorias internas de gestión y la experiencia de los auditores internos en realizar este tipo de auditoria se muestran en el cuadro No.4; estos resultados tienen relación con los cuadros 1,2 y 3, los cuales muestran que este tipo de auditorias no se ha realizado en ninguna de estas empresas. Además los auditores entrevistados no han tenido experiencia alguna en realizar auditorias internas de gestión.

Es de mencionar que en otros sectores de la economía son pocas las empresas que han adoptado este tipo de auditorias. Por lo que es

responsabilidad de los profesionales en este campo de realizarlas para poder obtener los resultados propuestos.

Cuadro No.4 Resultado de la ejecución de las Auditorias Internas de Gestión y la experiencia de los Auditores Internos en la Realización de este tipo de Auditorias en sus empresas

Alternativas	Gerentes Financieros		Auditores Internos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí la ejecutan	0	0	0	0
No la ejecutan	12	100	12	100
Total	12	100	12	100

1.5 Necesidad de aplicar Auditoria Interna de Gestión

Con los conocimientos teóricos que tienen los Gerentes Financieros y los auditores internos, quienes consideran que se hace necesario la aplicación de auditorias internas de gestión para poder mejorar los servicios y lograr que las empresas sean eficientes y rentables, además permitirá la evaluación del logro de los objetivos y metas(cuadro no.5).

Cuadro No. 5 Opinión de los Gerentes financieros y Auditores Internos acerca de la aceptación de la aplicación de auditorías Internas de Gestión

Alternativas	Gerentes Financieros		Auditores Internos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si Debe Aplicarse	12	100	12	100
No Debe Aplicarse	0	0	0	0
Total	12	100	12	100

1.6 Necesidad de evaluar el logro de los objetivos, metas y la aplicación de la Auditoría Interna de Gestión en estas empresas

El logro de los objetivos y metas con el mínimo de los recursos (cuadro 6 y 7), llevan a toda empresa al éxito en los negocios. En las empresas administradoras y emisoras de tarjetas de crédito, se evalúan los objetivos y metas, algunas veces para tener una idea en que medida se están alcanzando los resultados en cada unidad organizativa: Estas evaluaciones no se realizan con la seriedad necesaria para exigir que los objetivos y metas se cumplan con el adecuado uso de los recursos.

Cuadro No. 6 La necesidad que se tiene para poder evaluar el logro de los objetivos y metas de las empresas que administran y emiten tarjetas de Crédito

Alternativas	Gerentes Financieros	
	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Que se Evalúen	12	100
Que no se Evalúen	0	0
Total	12	100

Cuadro No.7 Opinion de los Auditores Internos acerca de la aplicación de la Auditoria de Interna de Gestión contribuye a la mejor utilización de los recursos

Alternativas	Auditores Internos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí Contribuye	12	100
No Contribuye	0	0
Total	12	100

1.7 La necesidad que se tiene para poder evaluar periódicamente la empresa

De acuerdo a los Profesionales entrevistados con respecto a evaluar los resultados periódicamente en las empresas, en su totalidad respondieron positivamente que es de vital importancia el poder tener una evaluación a muy corto plazo, según los resultados siguientes.

Cuadro No. 8 Opinion de los Gerentes Financieros acerca de la necesidad de evaluar los resultados periódicamente

Alternativas	Gerentes Financieros	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí Deben Evaluarse	12	100
No Deben Evaluarse	0	0
Total	12	100

1.8 Opinion sobre la frecuencia de aplicación de la Auditoria Interna de gestión

El tiempo entre una evaluación y la siguiente, según los gerentes financieros en su mayoría (el 59%) consideran que el periodo de tiempo más razonable es un mes (cuadro No. 9) en contraposición de los auditores internos que consideran que el periodo de aplicación de estas auditorias

sería preferiblemente trimestralmente; este resultado evidencia el interés de los gerentes en conocer el resultado de la gestión (cuadro. 9).

Cuadro No. 9 Opinión sobre la periodicidad de la aplicación de la Auditoria Interna de Gestión para evaluar los resultados.

Alternativa	Gerentes Financieros		Auditores Internos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mensual	7	59	3	25
Trimestral	4	33	6	50
Semestral	1	8	3	25
Anual	0	0	0	0
Total	12	100	12	100

1.9 Dificultad para realizar Auditoria Interna de Gestión

Los auditores internos afirman que no han tenido la oportunidad de llevar a cabo este tipo de auditoria porque en ninguna empresa administradora y emisora de tarjetas de crédito se realizan; pero a la vez manifestaron que este no es un impedimento para que estas empresas requieran de estos servicios al profesional que presta sus servicios como

auditor interno quienes están dispuestos a realizarlo satisfactoriamente, siempre y cuando tuviesen un manual que les sirva de guía (cuadro No.10)

Cuadro No. 10 Opinion de los auditores Internos acerca de la dificultad para desarrollar Auditorias Internas de Gestión

Respuestas	Auditores Internos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si Pudiesen Tener Dificultad	0	0
No Tendrían Dificultad	12	100
Total	1	100

1.10 Factibilidad de introducir Auditoria Interna de Gestión

Es aceptable por parte de los encargados de ejecutar las labores de auditoria internas y según la opinión de los gerentes financieros lo cual se refleja en los cuadros anteriores también consideran que es una nuevo proceso que les permitirá tener una nueva visión de las diferentes actividades de todas las unidades organizativas y así poder alcanzar de una forma eficiente los objetivos propuestos a cada unidad; para ello es necesario contar con una guía para que facilite a los profesionales en

contaduría pública, a las unidades de auditoría interna y a otros interesados poner en práctica su aplicación.

Cuadro No. 11 Opinión de los Auditores Internos acerca de la factibilidad de introducir la Auditoría Interna de Gestión en las empresas administradoras y Emisoras de Tarjetas de Crédito

Alternativas	Auditores Internos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si Se Puede Implementar	12	100
No Se Puede Implementar	0	0
Total	12	100

1.11 Considerar la inclusión de la Auditoría Interna de Gestión adicional a las Auditorías Tradicionales

Según la opinión los auditores internos consideran que debe ser tomado en cuenta el nuevo enfoque de auditoría interna de gestión en las unidades de auditorías internas ya que este abonaría tanto a un mejor desempeño de las labores en las áreas a evaluar y a examinar lo que permitiría medir el desempeño de la gestión administrativa (cuadro No.12). Este resultado tiene relación con el cuadro número siete donde los auditores internos están de acuerdo que ayuda a las empresas a utilizar de una mejor forma los recursos financieros, materiales y humanos

Cuadro No. 12 Opinión acerca de considerar la Inclusión de la Auditoría Interna de Gestión como un servicio adicional de la Auditoría Interna

Alternativas	Auditores Internos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si debe considerarse	12	100
No debe considerarse	0	0
Total	12	100

1.12 Aplicación de los programas y procedimientos para realizar Auditorías Internas de Gestión

Según los resultados mostrados en el cuadro número 13 los profesionales que prestan sus servicios como auditores internos de las tarjetas de crédito les facilitarían implementar una auditoría interna de gestión si contaran con un documento guía que los oriente hacia este nuevo enfoque de control de gestión.

Cuadro No. 13 Opinión acerca de la utilización y aplicación de programas y procedimientos de Auditorías Internas de Gestión

ALTERNATIVAS	AUDITORES INTERNOS	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si se utilizan	12	100
No se utilizan	0	0
TOTAL	12	100

CAPITULO IV

**PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN DE LA AUDITORIA INTERNA DE
GESTION EN LAS EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA
ADMINISTRACIÓN Y EMISION DE TARJETAS DE CREDITO**

1. PLANEACION DE LA AUDITORIA INTERNA DE GESTION

1.1 Estudio Preliminar

Se hace necesario que el auditor interno establezca una comunicación efectiva con la Junta Directiva o la gerencia general para fijar las frecuencias de las auditorias internas de gestión, los objetivos que se pretende lograr, tiempo a utilizar, recursos humanos, financieros y técnicos; Así como también, tener una comunicación con los gerentes de área (o clientes internos) a fin de coordinar la oportunidad de los exámenes a realizar, para que no existan interrupciones en el proceso de la auditoria ni en actividades corrientes del personal.

a) Recopilación de Información

Con la recolección de información se pretende el buen desarrollo de la auditoría interna de gestión, conocer el entorno de la entidad y de sus departamentos a evaluar para tener claro las áreas críticas y los hallazgos

encontrados para formarse un marco de conocimientos generales de la situación presente, obtenga y revise la siguiente información:

- Manuales de procedimientos de la organización.
- Entrevistas preliminares con los gerentes de área.
- Informes de auditorías internas de gestión de períodos anteriores.
- Papeles de trabajos de auditorías internas de gestión de años anteriores.
- Políticas de las diferentes gerencias.
- Nombres de cada uno de los ejecutivos de la gerencia.
- Diferentes clases de tarjetas que se emiten y servicios que se prestan.
- Organigramas de la Organización y sus respectivos manuales.
- Información financiera de períodos anteriores.
- Informes de otras auditorías internas o externas.
- Normas y políticas de operación de tarjetas internacionales.
- Normas y políticas de operación de tarjetas locales
- Cartas de gerencias.

b) Planificación de Entrevistas en las diferentes Gerencias y Departamentos

Para esta técnica se hace necesario la colaboración de todos los niveles de la organización. A continuación se le proporcionan al auditor interno los puntos importantes a ser considerados.

A continuación se presenta una guía de entrevista para cada gerencia:

Area Financiera

Puntos a considerar:

- Estados financieros.
- Planeación financiera.
- Flujo de efectivo.
- Catálogo de cuenta y manual de aplicación.
- Comunicación con las demás gerencias.
- Seguimiento de las políticas definidas de la gerencia general.
- Diferentes tasas de interés de las tarjetas de crédito.
- Plazos de financiamiento de las tarjetas de crédito.
- Cuadro comparativo de la mora crediticia.
- Objetivos y metas de esta gerencia.
- Políticas de inversión.
- Fondos patrimoniales.
- Informes requeridos por la superintendencia del sistema financiero.
- Políticas de pagos de empresas afiliadas a las tarjetas de crédito y pago a los proveedores.
- Manual y procedimientos de las gerencias.

Area de Comercialización

Puntos a considerar:

- Manual de procedimientos.

- Evaluación de las proyecciones.
- Principales políticas de administración y ventas.
- Evaluación del alcance de los objetivos y metas a cumplir.
- Adquisiciones de activos para el funcionamiento de ventas.
- Ventajas y desventajas de colocación con respecto a otras empresas emisoras de tarjetas de crédito.
- Aceptación de las diferentes tarjetas.
- Forma de registros y contabilización de las operaciones.
- Impacto de las ventas en los resultados operativos.
- Impacto de las ventas en la incobrabilidad de la cartera.
- Evaluación de los costos y gastos relativos al área.
- Evaluación de los contratos con los afiliados.
- Evaluación de la tabla de comisiones y premios que se le pagan a los vendedores.
- Evaluación del presupuesto de publicidad y de artículos promocionales.
- Evaluación de las políticas respecto al programa de puntos (promociones de megamillas).

Area de Inventarios y Compras

Puntos a considerar:

- Manuales, políticas y procedimientos del área de inventarios y compras.
- Objetivos y metas.

- Evaluación de las depreciaciones de los bienes muebles.
- Evaluación de los seguros de los bienes.
- Sistema de controles de entradas y salidas y liquidaciones.
- Periodicidad de inventarios físicos.
- Evaluación las existencias y el control de tarjetas de crédito.

Area de Procesamiento Electrónico de Datos (Informática).

Puntos a considerar:

- Manual de políticas y procedimientos del área.
- Objetivos y metas propuestas.
- Programas adquiridos.
- Descripción de los niveles de acceso a los distintos usuarios.
- Evaluación de beneficio que aportan los sistemas para analizar el registro de las inversiones de la empresa.
- Detalle de los requerimientos de programas y reportes solicitados, por las diferentes áreas.
- Evaluación de la eficiencia y eficacia de la forma en que son elaborados los programas y los reportes.
- Evaluación de los respaldos, de información de programas fuentes de información y su custodia.
- Evaluación de la capacidad instalada de hardware y software.
- Obtener software con sus respectivas licencias.

Area de Créditos

Puntos a considerar:

- Manuales de políticas y procedimientos para las actividades.
- Revisión de la documentación de relativa al otorgamiento de créditos.
- Objetivos y metas propuestas.
- Evaluación de los comités de créditos.
- Evaluación del proceso a seguir en el otorgamiento de créditos.
- Fiadores y garantías.
- salvaguardar las solicitudes y pagares.

Area de Recuperación de Créditos.

Puntos a considerar:

- Manual de políticas y procedimientos.
- Objetivos y metas.
- Adecuada selección de personal de cobros.
- Evaluación de la cartera de activos de riesgos por parte de la superintendencia.
- Evaluación de la cartera por categorías a, b,c,d y e por parte de la empresa.
- Efectividad de la gestión de cobro con relación a los costos incurridos y los montos recuperados.
- Detalle de pago de comisiones por recuperación.

- Reservas de saneamiento constituidas y control de créditos vencidos.
- Control de casos en poder de recuperación judicial.
- Inventario de bienes embargados.
- Políticas de refinanciamientos y cobros.

Area de Recursos Humanos.

Puntos a considerar:

- Objetivos y metas.
- Procedimiento de recolección y selección.
- Programas de capacitación y adiestramiento.
- Expedientes actualizados de la planilla que componen cada área de la empresa.
- Control de aumentos salariales con sus respectivas justificaciones, aprobadas y autorizadas.
- Clima organizacional de todas las áreas.
- Formas de comunicación entre el nivel gerencial y los niveles inferiores.
- Las prestaciones otorgadas a la empresa.
- Formas de remuneración y pago.
- Adecuar el cumplimiento del reglamento interno.
- Evaluaciones del desempeño.
- El efecto del gasto de los recursos humanos en los estados financieros
- Ultimo aumento de sueldo al personal.

Area de Distribución y Embozado de Tarjetas

Puntos a considerar

- Manuales de procedimientos y políticas.
- Objetivos y metas.
- control de los niveles de acceso a sistemas de embozado.
- Control de ingresos y salidas de tarjetas.
- Custodia de tarjetas sin embozar y embozadas.
- Formas de la entrega de tarjetas a los clientes y controles respectivo.
- Evaluación de tiempos en la entrega de tarjetas embozadas.
- Evaluación de comisiones y viáticos pagados en la entrega de tarjeta.

Area de Atención al Cliente.

Puntos a considerar:

- Manuales de políticas y procedimientos.
- Objetivos y metas.
- Evaluación de los reclamos diarios efectuados por los clientes.
- Solicitudes de fotocopias de estados de cuentas
- Solicitudes de fotocopias de facturas.
- Solicitudes de reclamos por compras duplicadas.
- Evaluación del origen de los reclamos.
- Tiempos promedios en atención de clientes por cajeros y las respuestas de los reclamos.

- Envío de información a los clientes por cambios de políticas.

Area Operativa

Puntos a considerar:

- Manuales de políticas y procedimientos
- Objetivos y metas.
- Archivos de información.
- Políticas y normas de entrecargos.
- Controles de cobros y pagos de outgoing
- Inventarios de todas las cuentas de carteras.
- Consulta de información.
- Controles de calidad.

2. VERIFICACIÓN OCULAR Y CONSULTA DE LA INFORMACIÓN REQUERIDA.

Se utilizará esta herramienta para visualizar los procesos operativos, la atención a los clientes y la eficiencia en resolución de problemas a los clientes.

3. EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y EL CONTROL INTERNO DE GESTION.

El auditor deberá evaluar el sistema de control interno y de gestión, con el objeto de medir el grado de eficiencia de los sistemas adoptados y determinar en el nivel de confianza de tales sistemas, consecuentemente, para identificar deficiencias de relevancia que requieren mayor alcance de las pruebas a efectuar.

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

- El uso eficiente y económico de los recursos, evaluando la optimización de los mismos en los términos de los objetivos establecidos.
- El cumplimiento de objetivos y metas de operaciones y programas, revisando los mismos con el fin de comprobar que los resultados sean coherentes de acuerdo con lo planeado.

Los principales aspectos a tener en cuenta en la evaluación de gestión son:

- Existencia de un sistema de planificación y sus principales características.

- Identificar una serie de objetivos específicos los cuales si se alcanzaran podrán aumentar significativamente la eficiencia de la organización y del departamento en particular.
- Revisar los objetivos para estar seguro que encajan en la misión, objetivos generales y plan estratégicos de la empresa.
- Son posibles de alcanzar en un tiempo dado.
- Se pueden alcanzar teniendo en cuenta los recursos asignados.
- Pueden ser medidos cualitativos
- Pueden ser medidos cuantitativos.
- Identificar máximo cinco o seis responsabilidades básicas del área, necesarias para alcanzar los objetivos. Los objetivos se refieren a resultados que se esperan alcanzar. Las responsabilidades son acciones necesarias para alcanzar los objetivos.
- Fijar los indicadores de gestión para cada objetivo, cuantificable de acuerdo con la importancia que tiene cada área en relación con los resultados globales de la empresa, y de acuerdo con la importancia que cada actividad tiene en los resultados del área en particular.
- Existencias de un sistema de control cuyas herramientas permitan evaluar la gestión por áreas claves de la organización.
- Uso de indicadores de comportamiento cuantitativo y cualitativo de gestión.

- Procedimientos formales implantados para asegurar la integración y coordinación entre las distintas unidades de la organización.
- Existencia de un sistema de presupuesto y de un sistema de control presupuestario que cubra todas las áreas de importancia.
- Evaluación del plan de acción, objetivos y metas.
- Existencia de manual de funciones y descripción de cargos.
- Implantación de políticas y programas coherentes de selección capacitación y evaluación del personal.
- Existencia del sistema de costos que permitan determinar la contribución de cada producto a las utilidades.
- Hallazgos, deficiencias y recomendaciones de las últimas auditorías.
- Evaluación de proyectos promocionales.
- Evaluación de los proyectos de inversión.
- Evaluación de proyectos de publicidad.

Deberán observarse las desviaciones, respecto a los principios de control, de administración y de la organización en general y ponderarse la importancia relativa de esas desviaciones respecto de la gestión de la empresa, en cada área deberá compararse la realidad con los requisitos mínimos de control.

- Evaluación de la mora financiera.
- Evaluación de los riesgos de fraudes en facturación y contra cargos.

4. DETERMINACIÓN DE AREAS CRITICAS.

Para determinar dichas áreas el auditor interno deberá reunirse con los directivos o funcionarios involucrados, para que en conjunto, definan cuales áreas se les va a profundizar el alcance y la forma en que se llevará a cabo la evaluación.

Los argumentos para definir las áreas críticas en una auditoría interna de gestión deben ser lo suficiente contundentes para justificar cualquier evaluación específica que solicite cualquier gerencia; dentro de los principales antecedentes a considerar para determinar dichas áreas se tienen:

- El resultado de la evaluación del control interno y de gestión.
- Requerimientos de los directivos de la empresa.
- Importancia relativa de cada área.
- Resultados de otras auditorías.
- Juicios formulados por el auditor interno respecto a la calidad de la administración.

En el caso de las empresas que se dedican a la administración y emisión de tarjetas de crédito, las principales áreas de trabajo son consideradas las siguientes:

Departamento de Créditos

Criterio	Indicadores
Economía	<ul style="list-style-type: none"> • La aprobación de tarjetas de crédito debe de realizarse cumpliendo las políticas crediticias y en base una minuciosa investigación del cliente para que no tenga impacto en la cartera incobrable. • Los costes de aprobación de tarjetas deben fluctuar con relación a los ingresos por comisiones, emisiones, renovaciones y plan de protección.

Departamento de Créditos

Criterio	Indicadores
Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Las consultas de referencias de créditos deben efectuarse utilizando las bases de datos de la superintendencia del S.F. y no de empresas privadas • La aprobación de créditos debe de efectuarse con el personal mínimo posible.
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Las comisiones cobradas deben ser generadas en forma automatizada. • Número de clientes aumentados en la cartera de créditos con relación a los ejercicios anteriores. • Numero de clientes perdidos en el período con relación a la cantidad de clientes activos.
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Se han aprobado las tarjetas de crédito de acuerdo a las políticas establecidas. • Se cumple con los tiempos estándares en la aprobación del crédito. • Se cumple con las metas y objetivos propuestos en lo relacionado al número de tarjetas aprobadas mensualmente.

Área de comercialización

Criterio	Indicadores
Economía	<ul style="list-style-type: none"> • El pago de comisiones a los vendedores se realizó sobre la base de los objetivos y metas alcanzados. • La campaña publicitaria disminuye en 10% con respecto al año anterior • Se implemento una estrategia de ventas donde participaron todos los empleados de la empresa a los cuales se les pago una comisión de acuerdo a tarjetas colocadas lo que tuvo un incremento en las ventas del 15%

Area de Comercialización

Criterio	Indicadores
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Las ventas han incrementado en un 10% en relación con el año anterior y se ha reducido el número de vendedores en un 10% con relación al mismo año • La colocación de tarjetas incrementó en relación el periodo anterior con una disminución de ejecutivos en un 10% • Se colocaron tarjetas por medio de los empleados, fue superior a lo planificado de un 25% con relación a lo presupuestado.
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Se alcanzaron las metas y objetivos propuestos por la gerencia de comercialización. • Los clientes nuevos reflejan un 0.5% de mora lo cual indica que es una cartera sin riesgos.

Recuperación de Créditos

Criterio	Indicadores
Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Las reservas constituidas por incobrabilidad no deberán ser superiores al 4% • Las cuentas incobrables no deben ser porcentajes mayores del 7% de la cartera total de créditos. • Las comisiones pagadas por cobros deben tener relación con los cobros realizados.

Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Las comisiones cobradas por gestiones administrativa deben ser debitadas a cada tarjeta habiente • Los juicios por embargos y demandas debe ser menores con relación al año anterior • Exista una disminución de mora con relación a los años anteriores. • Numero de juicios ganados en relación con ejercicios anteriores. • El numero de clientes en mora en las categorías A, B, C, D y E, debe ser igual en relación con el periodo anterior.
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Si se han alcanzado las metas de recuperación de mora. • Las demandas ejecutadas contra los clientes en mora, se les dio seguimiento oportuno y se resolvieron los casos. • Los bienes embargados se realizaron oportunamente

Area de Finanzas

Criterio	Indicadores
Economía	<ul style="list-style-type: none"> • La política de desembolsos esta orientada al aprovechamiento del crédito de los proveedores. • Si el nivel de gastos financieros es aceptable con relación a los ingresos de intereses por financiamientos. • Las tasas de financiamiento obtenidas son las mas bajas del mercado financiero. • Se utiliza en sistema overnight para el manejo de cuentas corrientes y de ahorro.
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Se han invertido los excedentes de efectivo en las operaciones que le generan la tasa mas alta de rentabilidad y sin correr ningún porcentaje de nivel de riesgo. • Que la empresa posea niveles de solvencia y liquidez adecuado. • Que los porcentajes de fondos patrimoniales sean satisfactorios. • Se alcanzaron nos niveles deseados de contribución en los ingresos de todas las tarjetas emitidas.
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Si se han cumplido con los presupuestos establecidos.. • Que exista una adecuada comparación de las metas y los objetivos establecidos • Se han cumplido con los porcentajes mínimos exigidos por la superintendencia del Sistema Financiero.

Area de Atención a Clientes

Criterio	Indicadores
Economía	<p>Se cobran los recargos a los clientes por solicitud de documentos.</p> <p>Se utilizan los sistemas automáticos de consulta donde no se requiera de impresiones de formularios innecesarios.</p> <p>Los costos de capacitación a los ejecutivos inciden directamente en la mejor atención a los clientes.</p>
Eficiencia	<p>Aplicación de procedimientos adecuados para la atención de los clientes.</p> <p>Los ejecutivos deben tener todos los conocimientos necesarios respecto a todas las tarjetas emitidas para atender cualquier consulta de los clientes.</p> <p>Se lleva un control minucioso de todos los problemas presentados por los clientes.</p>

Area de Atención al Cliente

Criterio	Indicadores
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Se cumplen con los tiempos mínimos estándar en atención a los clientes. • Se resuelven los problemas presentados por los clientes oportunamente. • Los clientes están satisfechos con la atención brindada por los ejecutivos.

Área de Recursos Humanos

Criterio	Indicadores
Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Que el salario promedio no sea superior al del mercado. • Que el monto de las horas extras no sea superior a un 25% del costo del personal. • Los costos de capacitación incidan directamente en el ahorro de costos de utilizar personal que se necesita.
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Si el reclutamiento de personal es eficiente y proporciona los frutos esperados donde el personal seleccionado sea estable y capaz • Que exista una justificación debidamente documentada para la contratación de personal (mediante descripciones de puestos) • Medir los costos por trabajos adicionales (horas extras) y determinar su adecuada sustentación así como los motivos que llevaron a realizar este tiempo adicional de trabajo
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Observar si el personal que ejecuta las actividades, es lo suficientemente capaz para sus funciones asignadas. • Verificar que exista control a través de los tiempos y movimientos para puestos y si este tiempo estimado es el óptimo y además si se está cumpliendo. • Constatar que el número total de empleados es el adecuado y además que el costo no exceda del presupuesto establecido. • Se cumplen con los tiempos mínimos estándar de tiempos en atención a los clientes. • Se resuelven los problemas presentados por los clientes oportunamente. • Los clientes están satisfechos con la atención brindada.

Área de Inventarios y Compras

Criterio	Indicadores
Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una política de compra donde se toman en cuenta por lo menos cuatro cotizaciones en la selección de la compra donde el comité de compras decide el precio más bajo y de mejor calidad. • Que el mobiliario y equipo se reemplace en el tiempo oportuno para que no se encuentren bienes fuera de uso. • Los compras se efectúan tomando en cuenta el justo a tiempo para todos los suministros.

Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una política de pago para los proveedores los cuales pueden hacer efectivos sus cobros solamente dos días determinados. • Existe un plan adecuado de mantenimiento de equipo para garantizar su vida útil. • Se observa atraso superior a dos días en los requerimientos de suministros por parte de las sucursales a la casa matriz respecto a lo establecido por la política de la empresa, dicha situación entorpece la labor del departamento de compras. • Se detecto atraso en los pagos de compras al crédito, dicho atraso en promedio supera los cinco días por lo que se corre el peligro de perder al proveedor y generar problemas para atender la demanda de los suministros.
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Se hayan mantenido los limites de cantidades máximas y mínimas en las existencias de suministros. • Cumplimiento de las metas y objetivos de los lineamientos establecidos por la gerencia • El sistema de control de inventarios permite la determinación de costos y gastos por depreciación oportunamente • El envío de requisiciones para los departamentos de suministros sea realizado en el tiempo mínimo posible. • Se reemplazaron los equipos antes de que su rendimiento fuera menor del mínimo establecido

Área de Embozado y Distribución de Tarjetas

Criterio	Indicadores
Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Que se utilice para la distribución de tarjetas en el interior del país el correo interno. • Las tarjetas deben ser emitidas para dos años con cargo por manejo anualmente. • Cuando se otorguen incrementos del límite que se utilice la tarjeta anterior. • Que el pago por la distribución de tarjetas a los clientes se determine sobre la base de unidades entregadas.
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Que las tarjetas sean renovadas en la fecha de vencimiento. • Que se efectúen los respectivos cargos por comisiones en la fecha de cada renovación. • Que existan controles para poder determinar cualquier faltante de tarjetas embozadas.
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Que se cumplan con los objetivos y metas propuestos por la administración. • Que se entreguen las tarjetas renovadas a los clientes por lo menos con quince días de anticipación. • Que las reposiciones de tarjetas se realicen de una forma eficiente

Área de Operaciones

Criterio	Indicadores
Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Que las operaciones de pago a los negocios afiliados se lleven a cabo por medios electrónicos de datos. • Que todos los documentos que generan las operaciones con los negocios afiliados y estados de cuenta se lleven en microfichas y en medios magnéticos. • Que la captura de datos de las compras de los clientes sea realizada electrónicamente utilizando los archivos que generan los POS.
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Que la atención a los clientes se lleve a cabo con el personal altamente capacitado. • Que el registro de las operaciones tanto de ventas como de los abonos se realice por medio de sistemas automatizados y que estén en red de computadoras para detectar cualquier fraude

Area de Operaciones

Criterio	Indicadores
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Que se logren los objetivos y metas de propuestos por el departamento. • Que los pagos a los negocios afiliados se les abone en cuenta corriente diariamente. • Que el envío de estados de cuenta a los clientes llegue en los próximos tres días hábiles al de la emisión. • Que el envío de contra cargos se realice en el tiempo estipulado por el reglamento para no tener perdidas por este tipo de operaciones.

Área De Procesamiento Electrónico De Datos (Informática)

Criterio	Indicadores
Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Que los programas sean los adecuados y tengan estos la debida certificación del productor. • Que los servicios de capacitación no sobrepasen a los del año anterior, a menos que la adquisición de nuevos equipos los requiera. • Si la adquisición del equipo de computo fue realizado tomando en cuenta por lo menos cuatro cotizaciones y si la selección fue la del precio más bajo y mejor calidad.
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Que el equipo y los programas adquiridos este acorde al volumen de transacciones que se generan. • Que las actividades que se han automatizado tengan los beneficios económicos superiores a las inversiones efectuadas.
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Que la información generada que se utiliza para evaluar los resultados de la empresa se emitan oportunamente. • Que no se generen errores que perjudiquen el proceso operativo corriente y no obstaculice la atención de los clientes. • Que el tiempo promedio de utilización del equipo sea suficiente para obtener el grado de cumplimiento del as metas y objetivos propuestos.

Las áreas no consideradas anteriormente deben adicionarse al estudio preliminar.

➤ **ESTUDIO ESPECIFICO**

Se pretende identificar problemas de las diferentes unidades organizativas y sus posibles causas que los originaron, finalizando con el diseño de un programa de auditoría interna de gestión para tal fin, estableciendo criterios de rendimiento, es decir un modelo que reúna las características de una gestión considerada eficiente, económica y eficaz, para cada una las áreas críticas consideradas, estos criterios se pueden clasificar como generales, los cuales son aplicables a todas las áreas, o departamentos específicos.

➤ **PROGRAMAS DE AUDITORIA**

Finalmente el auditor debe elaborar los programas de auditoria interna de gestión a la medida, los cuales tienen por objeto reunir evidencia suficiente, pertinente y válida para poder emitir un diagnóstico sobre la gestión empresarial. Las principales razones de usar programas en el examen de auditoría interna de gestión son:

- Asegurar que desarrollen todos los procedimientos planeados
- Facilitar delegación, supervisión y revisión.
- Documentar la realización de los procedimientos.

Las técnicas de auditoría tales como la observación, rastreo, entrevistas, confirmación análisis, verificación documental, revisiones analíticas, etc., son las herramientas principales que se encuentran a disposición de los auditores internos de gestión para desarrollar su trabajo, el programa deberá contener como mínimo lo siguiente:

- El organigrama de la empresa
- Estrategias de colocación de tarjetas
- Estrategias financieras
- Misión y visión de la empresa
- Objetivos, políticas, programas, procedimientos y controles.
- Economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos.
- Los sistemas administrativos, operativos, comercialización, procesamiento electrónico de datos, información gerencial y de control interno.
- Ambiente organizacional.
- Planeación estratégica.
- Información estadística del crecimiento.
- Proyectos de automatización de sistemas de información.
- Comunicación interna de la organización

Estos programas deben ser elaborados por los colaboradores de auditoría y deberán ser revisados y aprobados por el gerente de auditoría interna de gestión. Estos programas deben ser flexibles debido que se pueden modificar de acuerdo a los objetivos que se pretende alcanzar o cuanto se adicionan nuevos modelos operativos.

Aspectos de importancia en la evaluación de la gestión en los centros de responsabilidad antes determinados. Iniciación de los papeles de trabajo y preparación de los programas de auditoria. Al estar evaluando la gestión debe tomarse en cuenta que es un examen de tipo especial y por ende requiere de un personal altamente preparado profesionalmente, con un alto grado de conocimiento de las áreas, además capaces de evaluar procesos y procedimientos dependiente del centro de responsabilidad que se examine, ya que la auditoria de gestión examina las practicas de gestión, los criterios de evaluación han de diseñarse para cada caso en especial, no se cuenta con principios de gestión generalmente aceptados ni formas estándar y específicas para poder diseñar la elaboración de los programas si no que se tiene que basarse en la practica normal de la gestión de las organizaciones en estudio.

Al analizar la evaluación de una manera general se puede mencionar que se utilizaran características de manera generalizada y tiene que entenderse que estos pueden ser modificados cuando a juicio del que ejecuta la revisión en esas áreas se estime que se requiere dicho cambio. A continuación se presentan algunas características de evaluación de carácter generalizado para los distintos centros o departamentos de responsabilidad.

Características de evaluación general

Evaluación del área de: _____

Características	E	MB	B	M
Planes y propósitos de la gerencia				
Organización lógica de la Empresa				
Manuales de Procedimiento y políticas				
Planeación Estratégica				
Controles en las diferentes áreas				
Indicadores de gestión				
Totales				
Ponderación Promedio				
Comentarios: _____				

Evaluación de la Gestión en las áreas más Importantes de la organización.

Detalle de características de evaluación de Gestión por áreas específicas:

Evaluación del área de finanzas				
Características	E	MB	B	M
El capital de trabajo				
Las inversiones				
El financiamiento a corto y largo plazo				
La planeación financiera				
La planeación presupuestaria				
Fondos patrimoniales				
Totales				
Ponderación Promedio				
Comentarios: _____				

Evaluación En El Area De Comercialización				
Características	E	MB	B	M
La estrategia de colocación				
La estrategia de promociones				
Diferenciación del mercado				
Canales de distribución				
Políticas de comisiones e intereses				
Canales de comunicación publicidad				
Las promociones de tarjetas sin costo				
Capacidad de generar utilidades adecuadas				
Totales				
Ponderación Promedio				
Comentarios: _____				

Evaluación del área de inventarios y compras				
Características	E	MB	B	M
Manejo de los inventarios de activos fijos				
Control de las depreciaciones y reemplazos				
Máximos y mínimos de existencias				
Proyección adecuada de requerimientos				
Políticas para la no- obsolescencia				
Proveer justo a tiempo a las diferentes áreas				
Capital destinado para las compras				
Alternativas de proveedores para el abastecimiento de las compras				
Totales				
Ponderación Promedio				
Comentarios: _____				

Evaluación del área de informática				
Características	E	MB	B	M
Evaluación de plataformas				
Evaluación de la red y seguridad de esta				
Evaluación de los programas				
Control y seguridad en el acceso a la información				
Calidad de la información procesada				
Compatibilidad de los equi. Con otros para sustituirlos				
Personal calif. y en constante capacitación				
Evaluación de los sistemas de respaldos				
Ponderación Promedio				

Evaluación en el área de créditos y cobros				
Características	E	MB	B	M
Los criterios para el otorgamiento de las tarjetas de crédito				
Tipos de garantías y fiadores				
Los créditos no sean recuperados oportunamente				
El impacto de la incobrabilidad respecto al beneficio obtenido (comisiones e intereses)				
Evaluación y clasificación de la calidad de los clientes.				
Monitoreo en la recuperación de los saldos				
Totales				
Ponderación Promedio				
Comentarios: _____				

Area de atención a clientes				
Características	E	MB	B	M
Control de atención a clientes externos				
Control de atención a clientes internos				
Evaluación de los tiempos reales de atención a clientes				
Evaluación de la diferencia entre los tiempos reales y los tiempos estándares de atención a clientes				
Control de la satisfacción de los clientes al ser atendidos				
Control del flujo de las llamadas telefónicas de clientes				
Control notificaciones a los clientes sobre cambios en las políticas que les afectan				
Control reclamos de clientes por estados de cuenta				
Control de retiro de cuentas y sus causas				
Control sobre la gestión a seguir sobre la causa de cancelaciones de tarjetas				
Totales				
Ponderación Promedio				
Comentarios: _____				

5. PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA INTERNA DE GESTION

Para realizar una auditoría interna de gestión en las empresas que se dedican a la administración y emisión de tarjetas de crédito se presenta un enfoque general para este tipo de actividad para cada una de las diferentes unidades organizacionales que las integran.

Área de Finanzas

Procedimiento de Auditoria Interna de Gestión

Gerencia o Depto: _____

Periodo Examinado: _____

Objetivo: Revisar si la gerencia mantiene los niveles adecuados de recursos de capital cuando éstos son necesarios para realizar sus operaciones, y si se invierten los recursos donde se garantice que el riesgo de es mínimo y la rentabilidad sobre las inversiones es la optima para la empresa. También evaluar los flujos de efectivo reales contra los proyectados al inicio del ejercicio para analizar sus desviaciones e implementar acciones correctivas para el mejor logro de lo presupuestado

Area de finanzas

Procedimiento	Ref.	Hecho Por
<p>1. Obtener el plan financiero global y verificar si se encuentra adecuadamente presupuestado por áreas.</p> <p>2. Investigar las premisas sobre las cuales se ha elaborado el presupuesto financiero.</p> <p>3. Investigar sobre las metas y objetivos financieros establecidos por la organización a corto plazo y largo plazo.</p> <p>4. Verificar si los objetivos y metas pueden ser cuantificables y posibles de alcanzar.</p> <p>5. Verifica si ha habido algún decrecimiento en un período determinado e indagar sus causas.</p> <p>6. Efectuar cálculo de los siguientes indicadores:</p> <p>Liquidez Corriente $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$</p> <p>Retorno de Capital Empleado $\frac{\text{Ganancias antes impuestos}}{\text{Activo Fijo- capital trab. Neto}}$</p> <p>Margen de Utilidad $\frac{\text{Ganancias antes impuestos}}{\text{Intereses + Comisiones}}$</p> <p>Prueba Acida $\frac{\text{Activo Circulante-Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$</p> <p>Indices de endeudamiento</p> <p>$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{\text{deuda total}}{\text{Activo}}$</p>		

Area de finanzas

Procedimiento	Ref.	Hecho por
<p>Total Indices de Inmovilización de capital</p> <p><u>Patrimonio</u> <u>Patrimonio-Pasivo LP.</u> Activo Fijo Activo Fijo</p> <p>9. Indagar si se determinan puntos de equilibrio para las diferentes tarjetas emitidas por la empresa.</p> <p>10. Verificar si se invierten adecuadamente los excesos de efectivo.</p> <p>11. Verificar si existen procedimientos para obtener el beneficio máximo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inversión de excedentes de efectivo. ▪ Minimizar los costos por intereses ▪ Verificar que no se mantengan excesos de efectivo en cuentas corrientes dólares y Colones. ▪ Tiempo transcurrido entre obligaciones y pago de efectivo ▪ Uso de la empresa por otras fuentes de financiamiento. ▪ Verificar si tiene suficiente experiencia la persona responsable de la administración del efectivo. 		

Area de Comercialización

Procedimiento de Auditoria Interna de Gestión

Gerencia: _____

Periodo Examinado: _____

Objetivos: Determinar si la gerencia de comercialización tiene capacidad de cumplir con los objetivos y metas propuestos, brindar un buen servicio a los clientes de una forma económica eficiente y eficaz, además mantenerse informado sobre la competencia externa y mantener a los vendedores suficientemente motivados para alcanzar los objetivos y metas establecidos.

Area de comercialización

Procedimiento	Ref.	Hecho Por
<p>1. Obtener los procedimientos utilizados por los ejecutivos donde se describa el proceso de colocación de tarjetas de crédito y afiliación de negocios.</p> <p>2. Obtener copia de los formularios utilizados en los procedimientos descritos anteriormente.</p> <p>3. Investigar sobre las los objetivos y metas de corto y lago plazo para la colocación de tarjetas de crédito.</p> <p>4. Evaluar la eficacia obtenida de los procedimientos establecidos por la empresa, según el punto anterior.</p> <p>5. Investigar sobre las ventajas y desventajas respecto a la competencia como respecto a los intereses comisiones y recargos cobrados.</p> <p>6. Determinar los siguientes índices:</p> <p style="padding-left: 40px;">Indice De Crecimiento</p> <p style="padding-left: 40px;">$\frac{\text{No. de Tarjetas (año actual)}}{\text{No. de Tarjetas (año anterior)}} * 100$</p> <p style="padding-left: 40px;">Indice De Rentabilidad</p> <p style="padding-left: 80px;">$\frac{\text{Intereses + Comisiones Totales}}{\text{No. de Empleados}}$</p> <p style="padding-left: 80px;">$\frac{\text{Utilidad antes de Impuesto}}{\text{No. de Cuentas en Circulación}}$</p> <p style="padding-left: 80px;">$\frac{\text{Intereses + Comisiones Totales}}{\text{Activo Total}}$</p> <p style="padding-left: 80px;">$\frac{\text{Intereses + Comisiones Totales}}{\text{Gastos de Publicidad}}$</p>		

Area de comercialización

Procedimiento	Ref.	Hecho Por
<p style="text-align: center;">Indice de Facturación por Cuenta</p> <p style="text-align: center;"><u>Facturación total</u> No. de Cuentas</p> <p>7. Cerciorarse si la entidad desarrolla un plan estratégico de comercialización, el período que cubre y la frecuencia con que se actualiza. (mensual, trimestral etc.)</p> <p>8. Verificar si las políticas de servicio la cliente, ventas, promociones y publicidad se llevan son adecuadas de acuerdo a la competencia.</p> <p>9. Determinar que el plan estratégico de largo plazo de comercialización, considera aspectos como: El equilibrio de oferta y demanda, la estrategia de comisiones y recargos, el tipo y nivel de publicidad y promociones.</p> <p>10. Verificar si se preparan los siguientes informes de gestión: Tarjetas colocadas (por mes) participación en el mercado con número de tarjetas en circulación, rentabilidad de las diferentes tarjetas emitidas, tiempos específicos donde se incrementa la facturación por cuenta.</p> <p>11. Indicar la información disponible para monitorear las actividades de comercialización.</p> <p>12. Verificar si son capacitados adecuadamente los ejecutivos de comercialización.</p> <p>13. Verificar si existe una adecuada supervisión para los ejecutivos de ventas en el campo de acción.</p> <p>14. Revisar que todos los gastos generados por todas las actividades de la gerencia de ventas estén autorizados por el ejecutivo indicado y si dichos gastos están comprendidos dentro del presupuesto anual aprobado por la administración</p>		

Area de Comercialización

Procedimiento	Ref.	Hecho Por
14. Verificar si el equipo de comercialización está lo suficientemente estructurado para poder lograr los objetivos propuestos. 15. Determinar que métodos se utilizan para medir el impacto de las promociones y publicidad de las tarjetas a emitir. 16. Establecer cuales son los criterios utilizados por la gerencia para sus campañas publicitarias. 17. Elaborar cédulas narrativa del procedimiento anterior y conclusiones del área evaluada.		

Area de Inventario y Compras

Procedimiento de Auditoria Interna de Gestión

Gerencia _____

Periodo Examinado: _____

Objetivos: Verificar si se cuenta con el mobiliario y equipo necesario para cada unidad, el sistema de valuación, las políticas de compras y el ahorro que se genera en la selección de adquisiciones a precios económicos y de buena calidad.

Area de inventario y compras

Procedimiento	Ref.	Hecho por
<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener los procedimientos utilizados para el desarrollo de las operaciones de adquisiciones de activos fijos y la compra de servicios. 2. Obtener copia de los formularios utilizados para los procedimientos detallados anteriormente. 3. Verificar si la empresa tiene seguro contra siniestros que cubre el valor de los inventarios de activos fijos. 4. Verificar el sistema de depreciaciones si se están realizando de acuerdo a las leyes fiscales y si los plazos de la vida útil asignada se realizan sobre la base de un análisis financiero y de evaluación confiable. 5. Verificar exista un control especial de las entradas y salidas de suministros para los diferentes departamentos el nombre de los responsables y el cargo que desempeña y si existe supervisión adecuada. 6. Elaborar cédula narrativa de conclusiones generales del área evaluada. 		

Area de Créditos

Procedimiento de Auditoria Interna de Gestión

Gerencia: _____

Periodo Examinado: _____

Objetivo: Determinar si los créditos estén debidamente respaldados así como la aplicación de las normas para el otorgamiento y que existan políticas y procedimientos adecuados que garanticen una buena selección de clientes.

Area de créditos

Procedimiento	Ref.	Hecho por
<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtención y los procedimientos utilizados para la aprobación de los créditos. 2. Verificar si los formularios utilizados cumplen con los requisitos mínimos legales. 3. Verificar si los procedimientos son puestos en practica en la aprobación de los créditos. 4. Evaluar sobre la eficacia de los procedimientos utilizados en esta gerencia, según lo detallado anteriormente. 5. Evaluar el clima organizacional para poder determinar la motivación del personal. 6. Verificar si los limites de créditos otorgados está acorde a la documentación analizada y a la capacidad de pago. 7. Verificar la veracidad de la investigación que se realiza de los clientes sobre sus referencias a nivel del sistema financiero. 8. Verificar si se les informa a los clientes de cualquier cambio de política que afecte las cláusulas pactadas con anterioridad. 9. Verificar la eficiencia y eficacia en la solución de solicitudes de incrementos de limites cambios de dirección, reposiciones de tarjetas, reconsideraciones etc. 10. Verificar si todos los créditos aprobados se les otorga seguro contra robo y el ejecutivo le informa al cliente cual es el procedimiento a seguir cuando ocurra un extravío o robo 11. Verificar si se lleva un control sobre los motivos que llevaron a cabo la cancelación de cuentas por parte de los clientes. 12. Verificar si los motivos de cancelación de cuentas sé le esta dando seguimiento para que ya no ocurran nuevamente 		

Area de Recuperación de Créditos

Procedimiento de Auditoria Interna de Gestión

Gerencia: _____

Periodo Examinado: _____

Objetivos: Determinar si la empresa cuenta con el personal adecuado y la información necesaria para poder controlar los niveles de mora que se generan por la falta de pago de los clientes.

Area de recuperación de créditos

Procedimiento	Ref.	Hecho por
<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener los procedimientos para la ejecución de cobros 2. Verificar que se estén aplicando los procedimientos establecidos. 3. Evaluar la Relación de mora por antigüedad entre mora total 4. Evaluar el comportamiento de las reservas constituidas por cuentas incobrables si están de acuerdo a las normas de la Superintendencia del Sistema Financiero. 5. Evaluar la relación de mora por limite de créditos entre mora total. 6. Revisar el seguimiento de los casos que se cobran por la vía administrativa. 7. Evaluar el seguimiento de los casos que se cobran por la vía judicial. 		

Area de recuperación de créditos

Procedimiento	Ref.	Hecho por
8. Verificar los controles sobre bienes embargados. 9. Verificar el proceso para la liquidación de cuentas incobrables contra reservas de saneamiento. 10. Evaluar los criterios utilizados para el pago de comisiones por metas alcanzadas en el cobro los ejecutivos. 11. Concluya la evaluación y efectúe las recomendaciones necesarias.		

Área de Recursos Humanos

Procedimiento de Auditoria Interna de Gestión

Gerencia : _____

Periodo Examinado: _____

Objetivos: Determinar si la empresa cuenta con el personal adecuada para realizar las operaciones, así como la motivación adecuada para cumplir con los objetivos y metas de la organización.

Area de Recursos Humanos

Procedimiento	Ref.	Hecho por
1. Verificar que existan del personal expedientes individuales que incluyan los siguientes elementos: Solicitud y currículum correspondiente, Autorización de aumento de salarios pagos de vacaciones exámenes clínicos y otras prestaciones laborales.		

Area de recursos humanos

Procedimiento	Ref.	Hecho por
<p>2. Investigar los procedimientos efectuados para la selección del personal si se cumple lo siguiente: Los exámenes efectuados son los idóneos para cada empleado seleccionado, y si las personas seleccionadas son las idóneas para dicho puesto.</p> <p>3. Evaluar si se realizan evaluaciones del desempeño.</p> <p>4. Evaluar el clima organizacional por gerencias y en su conjunto.</p> <p>5. Investigar si existen políticas de estimulación al personal por rendimiento.</p> <p>6. Investigar si existe alta rotación de personal y si existe indagar sobre sus causas.</p> <p>7. Estudiar la participación de los costos de personal con relación a los costos totales.</p> <p>8. Comentar los siguientes indicadores de personal para monitorear la gestión de la función de recursos humanos: Absentismos, permisos, traslados, incapacidades y retiros.</p> <p>9. Verificar si existen controles de los tiempos extraordinarios de los empleados.</p> <p>10. Verificar si existe rotación interna en los departamentos para que se facilite el otorgamiento de vacaciones.</p> <p>11. Evaluar la motivación y la identificación de los empleados con la institución.</p> <p>12. Evaluar sobre la eficacia de los procedimientos utilizados en esta área, según lo detallado en el punto anterior.</p> <p>13. Evaluar sí una supervisión eficiente a los ejecutivos de cobros.</p> <p>14. Evaluar a los clientes que son pasados a cobro por la vía judicial si los procesos se les da continuidad.</p> <p>15. Concluya sobre el trabajo realizado y efectúe las sugerencias necesarias</p>		

Área de Operaciones

Procedimiento de Auditoria Interna de Gestión

Gerencia: _____

Periodo Examinado: _____

Objetivos: Evaluar si existe un control eficiente de todas las operaciones de pago a los negocios afiliados, el pago de los clientes y si todas las operaciones son aplicadas oportunamente.

Area de operaciones

Procedimiento	Ref.	Hecho por
<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener los procedimientos utilizados para el proceso operativo de las operaciones. 2. Verificar si estos procedimientos contribuyen a que las operaciones se registren eficientemente. 3. Verificar su existe una supervisión adecuada en todos los puestos de esta área. 4. Verificar si no existen cargos ni abonos pendientes de aplicación los cuales posteriormente generan inconvenientes a los clientes. 5. Verificar el control de cheques rechazados por insuficiencia de fondos. 6. Verificar el proceso y el seguimiento de contra cargos internacionales y nacionales. 7. Verificar que el cobro sea oportuno de los intercambios locales e internacionales. 8. Indagar sobre el control operativo de las promociones que se efectúan para los clientes. 9. Verificar si las solicitudes de copias de estados de cuenta y pagares por parte de los clientes se están respondiendo en un tiempo satisfactorio. 10. Verificar los tiempos estándares por cada empleado en proceso de las operaciones. 11. Concluya sobre el trabajo y efectúe las sugerencias necesarias. 		

Área de Atención al Cliente

Procedimiento de Auditoria Interna De Gestión

Gerencia: _____

Periodo Examinado: _____

Objetivo: Evaluar que los ejecutivos de atención al cliente tienen los conocimientos necesarios para resolver cualquier solicitud de los clientes y si los clientes están satisfechos con la atención brindada.

Area de atención al cliente

Procedimiento	Ref.	Hecho por
<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener los procedimientos utilizados para la atención de clientes. 2. Verificar si se lleva un registro histórico de los problemas presentados por los clientes. 3. Verificar si esos problemas son analizados y solucionados por las áreas involucradas. 4. Evaluar si existen tiempos estándares para la atención de los clientes. 5. Verificar se cumplen los tiempos estándar establecidos por la administración. 6. Verificar si la atención por la vía telefónica es eficiente. 7. Verificar si los ejecutivos de atención al cliente están bien informados sobre los productos emitidos y las políticas de la institución. 8. Concluya sobre el trabajo realizado y efectúe las recomendaciones o sugerencias. 		

Área de Embozado y Distribución de Tarjetas

Procedimiento de Auditoría Interna de Gestión

Gerencia: _____

Periodo Examinado: _____

Objetivo: Evaluar si el personal es el idóneo para realizar esta actividad y si los procedimientos utilizados permiten un control eficiente con el fin de evitar cualquier fraude o fuga de información.

Area de embozado y distribución de tarjetas

Procedimiento	Ref.	Hecho por
<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener los procedimientos utilizados para el embozado y el control de tarjetas 2. Verificar si se cumplen los procedimientos del numeral anterior. 3. Revisar si estos procedimientos son suficientes para detectar cualquier irregularidad en esta área debido a que es una actividad que puede generar riesgos. 4. Verificar si existen tarjetas embozadas pendientes de entregar a los clientes 5. Indagar el motivo por que no se han entregado las tarjetas a los clientes. 6. Verificar si llevan un control de existencias y si está actualizado de tarjetas embozadas y sin embozar. 		

Area de embozado de distribución de tarjetas

Procedimiento	Ref.	Hecho por
7. Verificar en control que se lleva de las tarjetas que se entregan a los mensajeros. 8. Evaluar el sistema de pago por la entrega de tarjetas a los mensajeros. 9. Verificar si no existe inconformidad por parte de los clientes al no recibir oportunamente sus tarjetas. 10. Evaluar el lugar de custodia de las tarjetas si es confiable. 11. Verificar el procedimiento que existe sobre la destrucción de plásticos embozados que son entregados por los clientes. 12. Concluya sobre el trabajo realizado y efectúe las sugerencias necesarias.		

6. LOS PAPELES DE TRABAJO QUE SE NECESITAN EN LAS AUDITORIAS INTERNAS DE GESTION

Los papeles de trabajo en las auditorías internas de gestión como en cualquier otra clase de auditoría se hace necesario como un respaldo para la evidencia documental del examen y su conclusión, siendo estas la base fundamental para la opinión del auditor en el informe.

Los Stándar Audit Statement (S.A.S.) de sus siglas en ingles no. 41 de los Contadores Públicos de Norte América establece que los papeles de trabajo son los registros que conserva el auditor sobre los diferentes procedimientos aplicados, las pruebas realizadas la información obtenida y las conclusiones pertinentes alcanzadas. En su resumen estos deben de

proporcionar el soporte principal de la opinion del auditor incluyendo las observaciones hechas argumentos y cualquier situación que a juicio del auditor pueda respaldar su examen.

➤ **Tipos de Papeles de Trabajo**

Como se detallan a continuación:

- Cédula sumaria.
- Cédulas narrativas.
- Cédulas comparativas.
- Cédulas gráficas y de cálculos.
- Cédulas de marcas de auditores.
- Cédulas gráficas y de cálculos.
- Cédulas por medios magnéticos.
- Memorandos.
- Hoja de trabajo.
- Programa de auditoria.
- Organización de los papeles de trabajo en la auditoria de gestión.

Al efectuar este tipo de auditoría todos los papeles de trabajo elaborados por el auditor interno y sus colaboradores, deberán de ser controlados, protegidos, clasificados y archivados bajo una mística seguridad y confidencialidad de su salvaguarda y un acceso limitado.

Todo con el fin de tener información oportuna y su contenido en ellos será de vital importancia para futuras auditorías, así también, para la dirección de la empresa, para tal efecto, los archivos de papeles de trabajo deben clasificarse de acuerdo a su uso, vigencia e importancia, tomando en cuenta además que son documentos comunes y que pueden ser utilizados.

➤ **Clasificación de los Papeles de Trabajo**

- Archivo permanente.
- Archivo corriente.
- Archivo administrativo.

Archivo Permanente:

El archivo permanente como su nombre lo indica incluye información de utilidad o uso permanente y será consultada en futuras auditorías; tendrá como encabezado un índice del contenido así como se detalla a continuación

- a) Antecedentes del negocio.
- b) Descripción del sistema de información.
- c) Acuerdos financieros.
- d) Indicadores de gestión cuantitativos.
- e) Indicadores de gestión cualitativos.

- f) Correspondencia enviada a departamentos.
- g) Correspondencia recibida de los departamentos.
- h) Informes de auditoria interna de la gestión
- i) Resumen de observaciones y recomendaciones hechas.
- j) Resúmenes de actas.
- k) Contratos importantes.
- l) Otros.

Archivo corriente:

La finalidad de este archivo es agrupar los papeles de trabajo de carácter corriente; estos deberán tener documentos de la planificación de auditoria y las pruebas realizadas, conclusiones entre otros.

Planeación de la Auditoría

AA- Equipo de trabajo de auditoria.

BB- Planificación de los recursos.

CC- Plan de entrevistas.

DD- Áreas críticas.

EE- Objetivos de auditoría.

FF- Criterios de rendimiento.

GG- Programas de auditorias.

Análisis del enfoque Financiero

HH- Análisis financieros comparativos.

II- Análisis de estado financieros vertical.

JJ- Análisis de estado financiero horizontal.

KK- Análisis del punto de equilibrio.

LL- Informes internos de gestión.

MM- Cálculos de indicadores de gestión.

Auditoría de la gestión de las áreas críticas.

NN- Administración y finanzas.

OO- Informática.

PP- Inventarios y compras.

QQ- Mercadeo y venta.

RR- Recursos humanos.

SS- Créditos.

TT- Departamento de recuperación.

VA- Departamento de operaciones.

VB- Distribución y embozado.

Archivo administrativo:

La finalidad del archivo administrativo es brindar una visión global de la ejecución y finalización de la auditoría, hacer el resumen de las Conclusiones y recomendaciones significativas alcanzadas en el examen realizado. Así como se detalla a continuación:

10- Plan de auditoría.

20- Resumen del tiempo de auditoría.

30- personal asignado.

40- conclusiones, recomendaciones.

50- Hechos posteriores.

60-Modificaciones relevantes en la política de los departamentos.

70- Limitaciones en el alcance.

80- Informes de auditorías anteriores.

90- informe de auditoría interna de gestión.

100- Debilidades y fortalezas.

110- Amenazas y oportunidades.

120- Correspondencia recibida

➤ **Modelos de Cédulas en Auditoría Interna de Gestión.**

Auditoría Interna de Gestión Hoja__ de__

Departamento: _____

Periodo Auditado: _____

Evaluación del Area de: _____				
Características	E	MB	B	M
Metas y Objetivos				
Estructura Organizacional				
Políticas y Procedimientos				
Planeación Estratégica				
Controles de Gestión.				
Controles Internos				
Totales				
Ponderación Promedio				
Comentarios:				

Hecho por: _____ Fecha: _____

Supervisado por: _____ Fecha: _____

Auditoría Interna de Gestión Hoja ____ de ____

Departamento: _____

Periodo Auditado: _____

Sumaria de Entrevistas

Objetivos de la entrevista:	
Personal Entrevistado	
<u>Nombre</u>	<u>Cargo</u>

Hecho por: _____ Fecha: _____

Supervisado por: _____ Fecha: _____

Auditoría Interna de Gestión Hoja ____ de ____

Departamento: _____

Periodo Auditado: _____

Sumaria de Entrevistas**Funcionario Entrevistado:** _____**Cargo :** _____**Fecha Entrevista:** _____

No.	Puntos a Considerar.

Hecho por: _____ Fecha : _____

Supervisado por: _____ Fecha: _____

Auditoría Interna de Gestión

Hoja ____ de ____

Resumen de Recolección de Antecedentes y datos básicos.

Documento	Fecha Recibido
<ul style="list-style-type: none"> • Ultimo Balance auditado. • Ultimo Balance de comprobación. • Plan de acción y presupuesto año actual. • Ejecución presupuestos año anterior • Ejecución presupuestos año actual. • Bajas, ausentismos, permisos, incapacidades del personal del ejercicio y tres años anteriores. • Informe de gestión del año anterior. • Informe de gestión del año actual. • Organigrama de la empresa. • Principales indicadores de gestión. • Precios de los bienes y servicios para la venta. • Manuales de procedimientos y reglamentos de la empresa. • Informes de auditorías de gestión de años anteriores. 	

Hecho por: _____ fecha: _____

Revisado por: _____ fecha: _____

Auditoria Interna de Gestión.

Hoja _____ de _____

Departamento: _____

Período Auditado: _____

Hallazgo:
Condición:
Criterio:
Causa:
Efecto:
Recomendación:
Opinión.

Hecho por: _____ Fecha: _____

Supervisado por: _____ fecha: _____

Auditoria Interna de Gestión Hoja ____ de: _____

Gerencia : _____

Período auditado: _____

Seguimiento de hallazgos de informes de auditorias anteriores

Departamento auditado: _____

Enumeración del hallazgo	Grado cumplimiento		Comentarios del los Encargados del Área auditada.
	Sí	No	

Hecho por: _____ Fecha: _____

Revisado por: _____ Fecha: _____

7. EL INFORME DE AUDITORIA INTERNA DE GESTIÓN

El informe de auditoría interna de gestión difiere de acuerdo a la actividad económica de la empresa y de las áreas que se han auditado, es por ello que no puede definirse un modelo o tipo de informe estándar; sin embargo, existen requerimientos mínimos para la elaboración y presentación de los informes de gestión.

Existe una diferencia esencial entre el informe de auditoría interna de gestión y el informe de auditoría interna de estados financieros por lo tanto, el auditor deberá evitar en la medida de lo posible confundir los fines y objetivos que cada uno persigue, por lo tanto deberá abstenerse de emitir opiniones o comentarios respecto a los resultados de la auditoría de gestión practicada, esta regla podrá romperse únicamente cuando se hayan aceptado normas de rendimiento generales que representen una base razonable para llegar a una opinión sobre las gestión evaluada; desde esta perspectiva el informe de auditoría interna de gestión debería considerar todas aquellas situaciones relevantes de las áreas examinadas, así como también las diferentes alternativas de solución a los hallazgos encontrados para poder incidir en el perfeccionamiento del proceso de gestión empresarial.

En el caso de las empresas que se dedican a la administración y emisión de tarjeta de crédito es una actividad con características muy

especiales y que debido a las exigencias del mercado los administradores o accionistas requieren de resultados oportunos y así optimizar los recursos de los cuales disponen sin sacrificar aspecto económico y a pesar de que existen procedimientos para obtener resultados de la gestión. Los administradores tradicionales siguen confiando en los métodos empíricos existentes, sin embargo, en los últimos años y sobre todo en la década de los 90`s los administradores modernos han impulsado nuevos procedimientos y formas de evaluación de los resultados basados en análisis técnicos que requieren altos grados de eficiencia y excelentes flujos de información que son prácticamente la base sobre la cual se establece la auditoría interna de gestión que plasma sus resultados en un informe especial de auditoría que debe caracterizarse por ser confiable objetivo y oportuno.

7.1 Requisitos Mínimos de los Informes de Auditoría Interna de Gestión.

- a) Identificación, esta sección deberá contener: el nombre del área evaluada, el período evaluado, número de informe, responsable(s)
- b) Objetivos, alcance y metodología de la auditoría, en ésta sección se detallan cuales son los resultados que se esperan alcanzar al realizar la auditoría interna de gestión.

- c) Cuerpo del informe, esta comprende: el enfoque y orientación del estudio, el alcance de la auditoria y las unidades sujetas al examen, un breve detalle de los principales métodos utilizados para el desarrollo del examen, identificación de las áreas críticas y todos aquellos aspectos relevantes que se hayan encontrado.
- d) Conclusiones y recomendaciones, en esta parte del informe el auditor interno podrá concluir sobre la auditoria realizada y propondrá las mejores alternativas de soluciones para contrarrestar todas aquellas situaciones negativas o problemáticas encontradas. Además el auditor interno podrá en todo momento proponer modificaciones a los procedimientos y controles de todas las áreas donde se considera necesario para poder fomentar que se logren con eficiencia y eficacia la obtención de información.

A continuación se mencionan algunas recomendaciones que podrían surgir al efectuar una auditoria interna de gestión:

- 1) Tomar acciones correctivas ante una desviación de los resultados para poder alcanzar los objetivos y metas.
- 2) Recomendaciones de mejoramiento de control interno, reasignación de actividades y de organización.

- 3) Implementación de nuevos modelos de control para que sean más eficientes y eficaces los flujos de información.
 - 4) Medidas preventivas que deban implementarse.
 - 5) Optimización de los recursos materiales, financieros y humanos.
 - 6) Estrategias de colocación de tarjetas de crédito.
 - 7) Necesidades de capacitación detectadas a todos los diferentes niveles de la organización.
 - 8) Mejoramiento del clima organizacional.
 - 9) Implementación de sistemas computacionales en general.
 - 10) Inversiones en tecnología con el objetivo de ir aprovechando los nuevos avances tecnológicos para poder enfrentar los retos de la globalización.
 - 11) Implementación de controles estratégicos en forma automatizada.
- e) La presentación se realizará aplicando los patrones establecidos para los informes de auditoría de estados financieros y debe de ser entregado en un tiempo oportuno para que sea tomada en cuenta en la implementación de medidas correctivas con el fin de que las deficiencias sean subsanadas en el menor tiempo posible.

7.2 Seguimiento de las Recomendaciones

La culminación del trabajo de auditoría interna de gestión no es con la presentación del informe final. Si no que lo más importante es como su nombre lo indica velar porque se cumplan todas las recomendaciones propuestas y dependerá de la eficacia de la gestión de auditoria que los resultados a nivel global sean muy efectivos.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

En base al trabajo realizado, se puede concluir que:

- La mayoría de los empresarios de las tarjetas de crédito requieren de servicios de auditoría interna que les garanticen adecuados sistemas de control interno, uniformidad en los procesos operativos, y sobre todo la salvaguarda de todos sus activos, tomando en cuenta que por su naturaleza la cobertura de su alcance esta limitada a evaluar el proceso operativo, el empresario ratifica la necesidad de adicionar la evaluación de la gestión empresarial en todos las áreas de la organización.
- La auditoría interna de gestión por tratarse de un concepto relativamente nuevo y de poca aplicación en nuestro País, los empresarios y profesionales en la contaduría pública solo cuentan con algunos conocimientos teóricos sobre el tema, por lo tanto tienen poca experiencia en su aplicación.
- Al realizar un examen de control interno operativo de una manera eficiente, contribuye a una mejor evaluación del control interno de gestión; por lo tanto al evaluar los dos sistemas simultáneamente, se invierten menos recursos y se obtienen mejores resultados

- El crecimiento de los usuarios de las tarjetas de crédito es cada vez mayor, por la factibilidad del uso del crédito rotativo para la compra de bienes y servicios; este servicio es prestado por las empresas a costos bastante altos relacionado con el cobro de comisiones e intereses lo cual genera un impacto negativo en la capacidad de pago y en el incremento de costos en las reservas de saneamiento por los créditos incobrables

- Es necesario contar con un documento que contenga los programas y procedimientos para la actividad de tarjetas de crédito, que sirva de guía de aplicación de auditorías internas de gestión en las unidades de auditoría interna de estas empresas

- Se concluye que se ha percibido que los administradores actuales de estas empresas tienen ciertos paradigmas administrativos del pasado los cuales no permiten la apertura a los nuevos sistemas gerenciales que demanda la actual economía globalizada.

2. RECOMENDACIONES

En toda investigación surgen diversas opiniones o criterios de la forma como se realizan en la práctica los hechos, lo que se traducen en observaciones conclusiones y recomendaciones que son las que representan los diferentes criterios y la visión con la que el investigador contribuye o aporta nuevos elementos para proponer soluciones a los diferentes problemas encontrados de la realidad examinada. A continuación se presentan las siguientes recomendaciones como resultado de la investigación realizada:

- Es necesario que las empresas emisoras y administradoras de tarjetas de crédito requieran los servicios de auditoría interna para que además de garantizar un eficiente control interno operativo, les garanticen la evaluación del sistema de control interno de gestión, permitiendo así una mayor amplitud en el alcance de su examen, garantizando un eficiente sistema de control operativo y de gestión en todas las áreas de la organización.
- Se recomienda a los Gremios de Contadores Públicos para que divulguen este nuevo concepto de gestión e impulsen a todos los profesionales en este campo, para que den a conocer a los empresarios las ventajas que ofrece este nuevo proceso, con el fin de ponerlo en práctica en las unidades de auditoría interna.

- Se recomienda a las unidades de auditoría interna evaluar simultáneamente el sistema de control interno operativo y el sistema de control interno de gestión cuando éstos se practiquen al mismo tiempo lo cual implica utilizar menos recursos y la obtención de buenos resultados en la evaluación de la forma como se han realizado las operaciones y los resultados de la gestión en todos los niveles de la organización

- Se recomienda a las administraciones de estas empresas presten los servicios a menor costo de comisiones e intereses por el uso de tarjetas de crédito lo cual fomentará la utilización constante del crédito rotativo generando un efecto positivo en la capacidad de pago en la disminución de los porcentajes de créditos incobrables y una disminución en los costos de operación.

- Se recomienda que en las unidades de auditoría interna apliquen los programas y procedimientos plasmados en este documento para que sirva de guía para la evaluación de la gestión en las diferentes áreas de la organización

- Es necesario que los gerentes de estas empresas en la actualidad tengan un cambio de mentalidad para que puedan aceptar la aplicación de nuevos sistemas gerenciales para que estas empresas sean más competitivas en un mercado cada vez mas globalizado.

BIBLIOGRAFIA

A) LIBROS

COOK, J.W. WINKLE G.K.

“ Auditoría” Tercera edición México, Editorial Mcgraw Hill, 1994

LORINO, PHILIPPE

“ El control de Gestión Estratégico” Edición Original, alfa omega grupo editor Barcelona,
España 1994

FOONTE, HAROL Y OTROS

“ Curso de administración moderna”
México, Editorial M.C. Gran Hill año 1998

CASHIN, J.A, NEVWIRTH, P.D. Y LEVY, J.F.

Enciclopedia de la Auditoría. Jaime Mainou Abas,
Versión española de la 2ª. Edición, España,
Editorial Océano, 1998.

CERVANTES ABREU, SALVADOR

Dinámica de la auditoría administrativa, México, Ecasa, 2ª reimpresión,
1994.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.

Auditoría Operacional, 1ª. Edición, 5ª. Reimpresión 1995

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS.

Normas y procedimientos de auditoría, 12 edición II tomo, México 1992.

THIERAUF, ROBERT. J.

Auditoria Administrativa con Cuestionarios de trabajo, Gerardo Dávila R.) octava Reimpresión, Limusa, Grupo Noriega Editores, México D.F.

KOHLER, ERIC L.

Diccionario para contadores, Unión tipográfica editorial hispano Americana, S.A. de C.V.. México D.F.

CAMPOS, R. MUÑOZ

Guía para trabajos de investigación Universitaria, Tercera Edición Editorial artes Gráficas, el Salvador, 275 pág. 1992.

KELL, WALTER G., WILLIAN C. BOYNTON

Auditoria Moderna, primera reimpresión, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.. México, 45 pág. 1996.

ROBERTO HERNANDEZ SAMPIERE Y OTROS

Metodología de la Investigación, segunda edición 1998 editorial Mcgraw-hil

WILLINGHAM, JOHN. Y D.R. CARMICHAEL.

“Auditoría, Conceptos y Métodos. Colombia: McGraw-Hill Latinoamericana, S.A.

MUGUILLO, ROBERTO

“Tarjeta de Crédito. Primera reimpresión: Buenos Aires (Argentina)
Editorial Astrea 1989.

B) TESIS

RODRIGUEZ APARICIO MARTA Y OTROS

“Diseño de un manual de auditorias para empresas emisoras y
administradores de tarjetas de crédito, 1995 UES

AYALA RICARDO BENJAMIN Y OTROS

“ La auditoria de Gestión como una ventaja competitiva para las
empresas comerciales del área metropolitana de San Salvador, mayo
1998 UES.

THIERAUF, ROBERT. J.

Auditoria Administrativa con Cuestionarios de trabajo, (tr.)Gerardo
Dávila R. octava Reimpresión, Limusa, Grupo Noriega Editores, México D.F.

C) OTROS

INFORME DE ACTIVIDADES DE SERVICIOS FINANCIEROS, S.A. de C.V.

Julio 1997, Gerencia de Operaciones

CONVENCION NACIONAL DE CONTADORES(IV, JULIO 1996)

Resuman de las Normas de Auditoría Gubernamental emitidas por el
Contralor General de los Estados Unidos de América, 1994.

SILVA, GERMAN ESCOBAR

Evaluación de Gestión, una actitud Gerencial, Conferencista Colegio de
Contadores Públicos, 1997

**AUDITORIA INTERNA DE GESTION PARA LAS EMPRESAS QUE SE DEDICAN
A LA ADMINISTRACION Y EMISION DE TARJETAS DE CREDITO**

MATRIZ DE LAS RESPUESTAS DE LOS AUDITORES INTERNOS

RESPUESTAS	cerrada		conocimientos				periodicidad				comentarios			total Empresas
	SI	NO	Literatura	seminarios	experiencia	abstenciones	mensual	trimestral	semestral	anual	1	2	3	
PREGUNTAS														
No. 1	9	3	0	0	0	0	0	0	0	0	tema nuevo	0	0	12
No. 2	0	0	6	2	1	3	0	0	0	0	0	0	0	12
No. 3	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
No. 4	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
No. 5	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
No. 6	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
No. 7	0	0	0	0	0	0	3	6	3	0	0	0	0	12
No. 9	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Para asegurar el cumplimiento de metas	0	12
No. 10	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	tema nuevo	0	sería una guía	12
TOTAL respuestas	69	27	6	2	1	3	3	6	3	0	0	0	0	120

AUDITORIA INTERNA DE GESTION PARA LAS EMPRESAS QUE SE DEDICAN
A LA ADMINISTRACION Y EMISION DE TARJETAS DE CREDITO

MATRIZ DE RESPUESTAS DE LOS GERENTES FINANCIEROS

RESPUESTAS	cerradas		conocimientos				periodicidad				auditorias				total empresas
	SI	NO	Literatura	participacion en seminarios	experiencia	abstenciones (no sabe)	mensual	trimestral	semestral	anual	estados financieros	operativa	integral	de cumplimiento	
PREGUNTAS															
No.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	2	1	0	12
No.2	11	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
No.3	0	0	8	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	12
No.4	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
No.5	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
No.6	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
No.7	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
No.8	0	0	0	0	0	0	7	4	1	0	0	0	0	0	12
TOTAL	47	13	8	1	2	1	7	4	1	0	9	2	1	0	96

AUDITORIAS INTERNAS DE GESTION PARA LAS EMPRESAS
 EMISORAS Y ADMINISTRADORAS DE TARJETAS DE CREDITO
 MATRIZ DE LAS RESPUESTAS DE LOS AUDITORES INTERNOS

			conocimientos				periodicidad				comentarios			
RESPUESTA	SI	NO	Literatura	seminarios	experiencia	abstenciones	mensual	trimestral	semestral	anual	1	2	3	total respuestas
PREGUNTAS														
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
TOTAL														

EMISORAS Y ADMINISTRADORAS DE TARJETAS DE CREDITO
 MATRIZ DE LAS RESPUESTAS DE LOS AUDITORES INTERNOS

MATRIZ DE RESPUESTAS DE LOS GERENTES FINANCIEROS

RESPUESTA			conocimientos				periodicidad				comentarios			total respuestas
	SI	NO	Literatura	seminarios	experiencia	abstenciones	mensual	trimestral	semestral	anual	1	2	3	
PREGUNTAS														
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
TOTAL														