

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**SECCION DE CONTADURIA PÚBLICA**



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**TRABAJO DE GRADO:**

AUDITORIA DE GESTIÓN QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA ATENCIÓN DEL SERVICIO A LOS USUARIOS EN CORREOS DE EL SALVADOR EN LA OFICINA DEPARTAMENTAL DE SAN MIGUEL AÑO 2014.

**PRESENTADO POR:**

ESCOBAR RIVAS DANIEL ALBERTO  
FLORES JUÁREZ INMAR ARNOLDO  
ROMERO CHEVEZ ILCIA PATRICIA

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADO EN CONTADURIA PÚBLICA

**DOCENTE DIRECTOR:**

LICDA. EMILIA ESPERANZA PERDOMO DE NAVARRETE.

**CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, DICIEMBRE DE 2014.**

**SAN MIGUEL**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMERICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

**RECTOR**

MSD ANA MARIA GLOWER DE ALVARADO

**VICE-RECTORA ACADEMICA**

DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

**SECRETARIA GENERAL**

LIC. FRANCISCO CRUZ LETONA

**FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**AUTORIDADES**

LIC. CRISTOBAL HERNAN RIOS BENITEZ

**DECANO**

LIC. CARLOS ALEXANDER DIAZ

**VICE-DECANO**

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNANDEZ

**SECRETARIO**

## **AGRADECIMIENTOS**

**Daniel Alberto Escobar Rivas**

**A Jehová Dios,** por darme la sabiduría y entendimiento necesarios para salir con éxito de los ideales propuestos.

**A mis padres Antonio Escobar López y María Silvia Rivas,** por brindarme su apoyo incondicional y la paciencia para realizar mis estudios y culminar mi carrera universitaria.

**A mis hermanos Ana, Hugo, Norma y Katia;** por el amor y comprensión que me mantuvo perseverante en los momentos más difíciles.

**A mi sobrina Cecilia;** por ser la alegría y motivo de seguir adelante.

**A Alma Carranza;** por brindarme su amor, comprensión en todo momento.

**A mis compañeros de tesis Inmar e Ilcia,** por brindarme su amistad sincera y confianza plena para realizar la tesis con ellos.

**A mis amigos,** por su colaboración y apoyo incondicional.

**A los Lic. Emilia, Lic. Coreas, Lic. Marlon,** por su colaboración, disponibilidad de tiempo y permitirnos la elaboración de nuestro trabajo.

**Inmar Arnoldo Flores Juárez**

**Gracias a Dios Todo Poderoso:**

Por la vida, por la salud, por las fuerzas de seguir adelante y por los medios necesarios que me brindo durante toda esta etapa en mis estudios, permitiéndome ahora poder culminar de la mejor forma.

**Gracias a mis Padres y Hermanos/as:**

Por el apoyo incondicional que me han ofrecido sin mirar nada a cambio durante toda mi vida de estudios, por su comprensión y tolerancia; a mis hermanas y mi hermano por sus ánimos para seguir adelante, en especial a mis hermanas **Maribel y Mirna** porque siempre estaban ahí cuando más lo necesitaba para poder brindarme su ayuda.

**Gracias al Programa de Becas Presidente:**

Por permitir formar parte de ese gran proyecto de ayuda a personas con grandes sueños de superación, y poder contribuir en cierta manera como un soporte económico para el financiamiento de mi carrera de estudio.

**Gracias a los Docentes:**

Por transmitir sus conocimientos, que son básicos y fundamentales para formar el criterio en la formación de mi carrera profesional, y que me servirán de base para ponerlos en práctica en un futuro cercano.

**Gracias a mis Compañeros/as:**

Por el apoyo en todo el proceso de formación de nuestra carrera.

A todas aquellas personas que de alguna u otra forma contribuyeron al logro de esta meta, que Dios los bendiga.

**Todo lo Puedo en Cristo que me Fortalece (Santa Biblia)**

**Gracias a Dios:**

Por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, por brindarme toda la sabiduría necesaria y porque a pesar de que no lo veo sé que siempre está a mi lado.

**Gracias a mis Padres:**

Porque no tengo palabras para agradecerles todo el apoyo y sacrificio que me brindaron, gracias por no perder la fe en mí en tantos momentos difíciles, por enseñarme a luchar en esta vida llena de adversidades y por sus consejos para hacer de mí una mejor persona.

**Gracias a mis hermanos:**

Por escuchar cada una de mis ocurrencias, por su comprensión y compañía en cada momento.

**Gracias a mis compañeros de tesis:**

Por acompañarme durante toda la carrera, por compartir las angustias y momentos gratificantes durante todos estos años, por brindarme su confianza, su tiempo y por ser mí apoyo.

**Gracias a los Docentes:**

Por su paciencia y dedicación a lo largo de la carrera.

# INDICE DE CONTENIDO

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Introducción .....	i
<b>CAPÍTULO I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Situación Problemática .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 Planteamiento del Problema. ....</b>	<b>20</b>
<b>1.3 Enunciado del Problema.....</b>	<b>23</b>
<b>1.4 Justificación .....</b>	<b>23</b>
<b>1.5 Delimitaciones .....</b>	<b>25</b>
<b>1.6 Objetivos: .....</b>	<b>26</b>
<b>1.6.1 Objetivo General: .....</b>	<b>26</b>
<b>1.6.2 Objetivos Específicos: .....</b>	<b>26</b>
<b>CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 Marco Histórico.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.1 Antecedentes de la Auditoria de Gestión a nivel mundial .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.2. Antecedentes de la Auditoria de Gestión en El Salvador .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2 Marco Teórico.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.1 Definición. ....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.2 Características de Auditoría de Gestión. ....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.3 Objetivos de La Auditoría de Gestión.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.4 Importancia de la auditoría de gestión en empresas de servicios .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.5 Ventajas de una Auditoria de Gestión Global de la empresa.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.6 Similitudes y Diferencias entre Auditoria de Gestión y Auditoria Financiera .....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.7 Comparación de la Auditoria Financiera con la Auditoria de Gestión. ....</b>	<b>41</b>
<b>2.2.8 Técnicas y Procedimientos de Auditoría de Gestión .....</b>	<b>43</b>
<b>2.3 Marco legal y Normativo .....</b>	<b>53</b>
<b>2.3.1 Marco Legal.....</b>	<b>53</b>
<b>2.3.2 Marco Normativo .....</b>	<b>59</b>
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>71</b>
<b>3.1 Tipo de Investigación.....</b>	<b>71</b>
<b>3.2 Población. ....</b>	<b>72</b>
<b>3.3 Muestreo y Tamaño de la Muestra.....</b>	<b>73</b>

<b>3.3.1 Método de Muestreo</b> .....	73
<b>3.3.2 Tamaño de la Muestra</b> .....	74
<b>3.4 Técnica de Recolección de Datos</b> .....	74
<b>3.5 Instrumentos Para la Recolección de Datos</b> .....	75
<b>3.6 Procedimientos de Validación de Instrumento</b> .....	76
<b>3.7 Procedimiento para la recolección de datos</b> .....	76
<b>3.8 Procedimiento para procesar los datos</b> .....	77
<b>3.9 Procedimiento para presentar los datos</b> .....	78
<b>CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS</b> .....	79
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	115
<b>5.1 Conclusiones</b> .....	115
<b>5.2 Recomendaciones</b> .....	117
<b>CAPITULO VI: "AUDITORIA DE GESTIÓN QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA ATENCIÓN DEL SERVICIO A LOS USUARIOS EN CORREOS DE EL SALVADOR EN LA OFICINA DEPARTAMENTAL DE SAN MIGUEL", AÑO 2014</b> .....	119
<b>6.0 Etapa Preliminar de la Auditoria de Gestión</b> .....	119
<b>6.1 Conocimiento Preliminar de Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel</b> .....	120
<b>6.1.1. Entrevista con el Personal Administrativo de la Institución</b> .....	120
<b>6.1.2 Consultas de Auditorías Anteriores</b> .....	120
<b>6.1.3 Conocimiento Preliminar del Control Interno</b> .....	121
<b>6.1.4 Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</b> .....	122
<b>6.1.5 Determinar Áreas Claves a Auditar</b> .....	122
<b>6.2 Planeación de la Auditoria de Gestión</b> .....	123
<b>6.2 Memorándum de Planeación</b> .....	125
<b>1. Alcance de la Auditoria</b> .....	125
<b>2. Objetivos de la Auditoria:</b> .....	125
<b>3. Enfoque General</b> .....	126
<b>4. Propósito de la Auditoria</b> .....	159
<b>5. Fundamento de la Auditoria</b> .....	161
<b>6. Estructura de los Responsables de la Auditoria</b> .....	161
<b>7. Cronograma de Trabajo</b> .....	162
<b>6.3 Ejecución de la Auditoria de Gestión</b> .....	169



<b>ARCHIVO ADMINISTRATIVO</b> .....	171
<b>ARCHIVO PERMANENTE</b> .....	191
<b>ARCHIVO CORRIENTE</b> .....	203
<b>Papeles de Trabajo</b> .....	204
<b>6.4 Comunicación de los Resultados de Auditoria</b> .....	229
<b>BORRADOR DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTION</b> .....	230
<b>CARTA A LA GERENCIA DE LA AUDITORIA DE GESTION</b> .....	248
<b>INFORME DE AUDITORIA DE GESTION</b> .....	253

## **Referencias Bibliográficas**

### **ANEXOS**

Anexo # 1 Cuestionario de Investigación

Anexo # 2 Cuestionario de Control Interno

Anexo # 3 Matriz de Variables

Anexo # 4 Mapa de Ubicación

Anexo # 5 Glosario de Términos.

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Comparación de la Auditoria Financiera con la auditoria de Gestión .....	41
Tabla 2. Recursos necesarios para el adecuado desempeño y el logro de las metas....	79
Tabla 3. Factores esenciales que influyen en la satisfacción a los usuarios .....	81
Tabla 4. Tiempo de la prestación del Servicio y la cantidad de Recursos adecuados para Satisfacer las Expectativas del Usuario.....	83
Tabla 5. Estrategias para la reducción de tiempo de entrega de correspondencia .....	85
Tabla 6. Nivel de Organización de la Empresa en comparación a la competitividad de otras similares .....	87
Tabla 7. Existencia de Limitantes al adquirir recursos por parte de la Oficina departamental de San Miguel .....	89
Tabla 8. Cumplimiento de opiniones de auditorías para el mejoramiento de los servicios que ofrecen .....	91
Tabla 9. Tipos de Procesos de Auditoria desarrollados en Correos de El Salvador .....	93
Tabla 10. Fortalezas que presenta Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel .....	94
Tabla 11. Áreas Claves en el funcionamiento Operativo de Correos de El Salvador.....	96
Tabla 12. Nivel de satisfacción de resultados obtenidos por la prestación de los servicios.....	98
Tabla 13. Aspectos necesarios para la obtención de resultados favorables .....	100

Tabla 14. Acciones correctivas que deben implementarse al no obtener los resultados esperados .....	102
Tabla 15. Problemas en el momento de la prestación adecuada de los servicios .....	104
Tabla 16. Ejecución de planes de acción al ocurrir problemas que dificulten el buen desempeño .....	106
Tabla 17. Análisis FODA .....	108
Tabla 18. Elementos necesarios que permitirán brindar servicios de calidad .....	109
Tabla 19. Personal adecuado para cubrir la demanda de los Usuarios .....	111
Tabla 20. Precios Accesibles y servicios con igual o mayor calidad que otros .....	112
Tabla 21. Implementación de mejoras en los servicios brindados por Correos.....	113
Tabla 22. Controles Administrativos utilizados por Correos de El Salvador .....	114
Tabla 23. Antecedentes de Correos de El Salvador .....	128
Tabla 24. Servicios Básicos .....	137
Tabla 25. Servicios Especiales.....	138
Tabla 26. Servicio Expresos EMS .....	141
Tabla 27. Fuentes de Financiamiento de la Dirección General de Correos y Su forma de Inversión .....	146
Tabla 28. Identificación de Áreas Claves.....	158
Tabla 29. Cronograma de Actividades.....	161

## ÍNDICE DE GRAFICAS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Grafica 1. Enfoque Integral de la Auditoria de Gestión .....	32
Grafica 2. Recursos necesarios para el adecuado desempeño y el logro de las metas..	80
Grafica 3. Factores esenciales que influyen en la satisfacción a los usuarios .....	81
Grafica 4. Tiempo de la prestación del Servicio y la cantidad de Recursos adecuados para Satisfacer las Expectativas del Usuario.....	83
Grafica 5. Estrategias para la reducción de tiempo de entrega de correspondencia .....	85
Grafica 6. Nivel de Organización de la Empresa en comparación a la competitividad de otras similares .....	87
Grafica 7. Existencia de Limitantes al adquirir recursos por parte de la Oficina departamental de San Miguel .....	89
Grafica 8. Cumplimiento de opiniones de auditorías para el mejoramiento de los servicios que ofrecen .....	91
Grafica 9. Tipos de Procesos de Auditoria desarrollados en Correos de El Salvador .....	93
Grafica 10. Fortalezas que presenta Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel .....	94
Grafica 11. Áreas Claves en el funcionamiento Operativo de Correos de El Salvador .....	96
Grafica 12. Nivel de satisfacción de resultados obtenidos por la prestación de los servicios.....	98
Grafica 13. Aspectos necesarios para la obtención de resultados favorable.....	100
Grafica 14. Acciones correctivas que deben implementarse al no obtener los resultados esperados .....	102
Grafica 15. Problemas en el momento de la prestación adecuada de los servicios.....	104

Grafica 16. Ejecución de planes de acción al ocurrir problemas que dificulten el buen desempeño. ....	106
Grafica 17. Análisis FODA .....	108
Grafica 18. Elementos necesarios que permitirán brindar servicios de calidad.....	109
Grafica 19. Personal adecuado para cubrir la demanda de los Usuarios.....	111
Grafica 20. Precios Accesibles y servicios con igual o mayor calidad que otros.....	112
Grafica 21. Implementación de mejorías en los servicios brindados por Correos. ....	113
Grafica 22. Controles Administrativos utilizados por Correos de El Salvador.....	114

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad y a pesar de los inagotables cambios tecnológicos, que día a día facilitan el que hacer y que a su vez suplen fácilmente las necesidades de las personas, empresas y todo tipo de organizaciones, existe una entidad que a pesar de su historia y la cantidad de tiempo que tiene de operar con más de 160 años en el mercado postal, estos poseen una alta experiencia en el envío de cartas, documentos, paquetes a nivel nacional e internacional. Nos referimos a Correos de El Salvador, que a lo largo del tiempo dichos servicios prestados eran auténticos y no existía un remplazo de ellos por los ahora conocidos avances tecnológicos.

Por tal situación se consideró necesario desarrollar una investigación cuyo objetivo principal es contribuir con dicha empresa a ejecutar en su operatividad una Auditoria de Gestión que permitió evaluar la efectividad en su forma de operar ejecutando así un examen en las áreas de mayor relevancia en la Oficina Departamental de San Miguel.

En el capítulo I, se establece la Situación Problemática y el Planteamiento del Problema, se justifica el porqué de la Investigación, y se determinó la viabilidad y los Recursos necesarios para el desarrollo del presente trabajo, además se delimita el Problema en el tiempo y espacio así como también contiene los Objetivos principales que se lograron alcanzar con dicha investigación.

En el capítulo II, se presenta el Marco Referencial sobre la Auditoria de Gestión así como también sobre Correos de El Salvador. El Marco Referencial se encuentra dividido en cuatro partes: Marco Histórico, Legal, Normativo y Teórico. Para lo cual en

este capítulo se tomaron en cuenta aspectos tales como: Generalidades, Antecedentes, Aspectos Legales, definiciones importantes de Auditoría de Gestión entre otros puntos relevantes, que permitieron obtener conceptos básicos para el entendimiento de este trabajo.

En este capítulo III se establece la Metodología que se utilizó para el desarrollo de esta investigación, se tomó en cuenta la población, el tamaño de la muestra, así como también las técnicas e instrumento utilizadas para la recopilación de datos, y luego después se ejecutaron los procedimientos respectivos para recolectar y procesar los datos.

En el capítulo IV se presenta el Análisis e Interpretación de los Resultados, que una vez ya procesados los datos, se procedió a tabular la información en cuadros con sus respectivas frecuencias. Para una forma más ilustrativa y una mejor comprensión de los resultados obtenidos se elaboraron Gráficos de Pastel en los cuales se presentan los datos estadísticos en términos porcentuales; de ahí que a esto le sucede una pequeña descripción analítica e interpretativa de los resultados finalmente obtenidos en la investigación.

En el capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones de la Investigación, para ello se toma en cuenta los resultados obtenidos de la Tabulación e Interpretación de los resultados.

Finalmente en el capítulo VI se presenta el caso práctico de la Auditoría de Gestión realizada en Correos de El Salvador

Oficina Departamental de San Miguel, que además de sus generalidades, muestra el desarrollo de la Auditoría a través de las fases de Planeación, Ejecución y el Informe Final. En la primera de las fases se realiza un plan global de la Auditoría, en donde se detallan las actividades a realizar, además se diseñan los respectivos Programas de Auditoría que muestran las actividades planificadas, así como los Instrumentos para la recolección de la información a utilizar. En la fase de Ejecución se aplican los Instrumentos elaborados y se obtiene la evidencia posible plasmada en los papeles de trabajo que permitan evaluar y revisar la gestión en la atención de los servicios que ofrece Correos de El Salvador, en las oficina de San Miguel; en la última de estas fases se procedió a la comunicación de los resultados por medio del informe de auditoría dirigido a la Jefa Departamental de San Miguel de Correos de El Salvador y al personal involucrado.



## **CAPÍTULO I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

### **1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Actualmente hablar de Auditoría de Gestión no es muy usual en las entidades tanto del sector público como del sector privado, debido al desconocimiento de la administración de las empresas, por el poco interés de medir en un determinado tiempo la efectividad de las operaciones que estas realizan y por la falta de exigencia legal para desarrollar una Auditoria de este tipo. Muchas empresas esperan alcanzar sus objetivos y metas pero más allá de todo eso no existe un verdadero examen para determinar el grado de eficiencia con que estas operan y si están siendo utilizados sus recursos adecuadamente para percibir su finalidad de satisfacer una necesidad y que esta les sea rentable.

Correos de El Salvador Oficina Departamental de San Miguel es una dependencia del Ministerio de Gobernación encargada de ofrecer servicios postales con cobertura nacional e internacional. Por mandato Constitucional, le corresponde al Estado Salvadoreño prestar estos servicios por sí mismo o por medio de instituciones Autónomas, y vigilar esta actividad cuando es prestada por empresas privadas.

Con el fin de conocer la situación actual en la que atraviesa Correos de El Salvador Oficina Departamental de San Miguel y el propósito de realizar una investigación, realizamos un diagnóstico a través de una entrevista a la Gerente de dicha empresa, por lo que se pudo constatar ciertos problemas que de alguna u otra forma merecen un grado de atención para que esta pueda cumplir con sus fines y operar de la mejor manera. Entre algunas de las limitantes encontradas figuran las siguientes:

- Falta de publicidad para dar a conocer sus Servicios y Expandirse.
- Alta competencia de los servicios que Correos de El Salvador Brinda.
- Centralización en la toma de Decisiones.
- Limitación de Recursos a raíz de la asignación Presupuestaria.

En cuanto a la falta de Publicidad podemos decir que es un factor muy importante para la empresa de Correos de El Salvador ya que esto les permitiría dar a conocer sus servicios y la diversidad de opciones que puedan ofrecerle tanto al gremio empresarial como al público en general. Además de eso que les permitiría expandirse aún más ofreciendo servicios de alta calidad.

Otra de las circunstancias que hay que resaltar, es la existencia de Empresas que realizan la misma actividad que Correos de El Salvador, tales como Urbano Express, DHL, entre otras; por lo que el problema radica en que estas entidades por el hecho de ser privadas tendrán más acceso a la comunicación e inversión por parte de sus dueños o accionistas para seguir expandiéndose.

En cuanto a la centralización de la toma de decisiones para la Oficina Departamental de San Miguel, de Correos de El Salvador, resulta complicado tomar ciertas decisiones a nivel Departamental, que necesariamente se deberían tomar con rapidez para ejecutar algún Plan de Acción para la operatividad de la empresa como tal; puesto que actualmente para tomar una decisión se necesita consultar con la Directora General de Correos de El Salvador, y esta consultarle al Ministro de Gobernación, por lo que para la toma de decisiones se lleva cierto tiempo que a veces resulta lento para realizar una acción a tiempo en dicha empresa.

A raíz del diagnóstico preliminar realizado a la empresa se puede constatar que esta actúa, conforme a un Presupuesto aprobado por la Asamblea Legislativa, lo cual a veces es necesario realizar un traslado de dinero de una a otra cartera, llevando implícito cierta actividad la pérdida de tiempo, para poder realizar una inversión equis que se ha planeado en el periodo que se ejecuta el Presupuesto y que no se había presentado tal situación en el periodo que se realiza el Presupuesto.

Por tanto hemos podido describir las situaciones que generan ciertos niveles de problemas e incertidumbres en Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel, que en gran medida estos problemas van más apegados a la falta de la toma de decisiones a nivel Regional y a los procesos de carácter Administrativos y Operativos que están de forma centralizadas en las Oficinas de San Salvador, es decir que se carece de un cierto grado de autonomía para poder desarrollar sus actividades como tal en la Oficina Departamental de San Miguel; de esta forma consideramos necesario el desarrollo de una Auditoria de Gestión la cual les permitirá diseñar Controles eficientes y anticipar las Estrategias que la entidad necesita para su nueva formación.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

En la actualidad las empresas se encuentran inmersas a constante cambios, esto debido al mundo globalizado en el que vivimos, sin lugar a dudas, en nuestro país es una realidad que estas entidades descuidan lo importante que es mantener en buen funcionamiento el aparato Operativo de estas, así como también la adecuada asignación de recurso que requerirán para poder desempeñarse eficientemente, ya que para ser una empresa competitiva y brindar a sus clientes servicios de alta calidad así como también atender a las exigencias de estos, necesitaran recomendaciones que les permitan mejorar su eficacia y eficiencia en la labor que desempeñan. Por eso, deben estar a la vanguardia en la utilización de nuevas Estrategias las cuales serán útiles para el cumplimiento de sus objetivos, y lograr así una mejora en la calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes.

La calidad de un buen servicio es lo que hace que una empresa ponga en marcha la Operatividad de las herramientas y Estrategias que sean necesarias para mantener una buena calidad, atendiendo a las debilidades y circunstancias que muchas veces pasan por alto, y más aun así cuando se tiene por encima las competencias empresariales que día a día están a la vanguardia de los sistemas modernos. E ahí donde radican los grandes desafíos que si no hay un actuar a tiempo estos podrían ser enormes aprietos que podrían ocasionar estancamientos que en gran medida impiden cumplir con las exigencias que los clientes o usuarios de los servicios desean.

El servicio de la correspondencia en el país es una práctica que ha tenido auge a partir de la década de los 50's, ofreciendo asistencia de servicio expreso; lista de correos; servicio para exportadores de la micro, pequeña y mediana empresa; servicios básicos de entrega de cartas, postales, impresos o pequeños paquetes;

correspondencia empresarial y apartados postales, entre otros. En esa época dado los limitados avances tecnológicos (internet, servicio telefónico o celular) estas eran actividades muy novedosas que dadas las limitantes al tiempo y espacio generaban una utilidad tan importante para el público en general.

Actualmente, y tomando en cuenta las numerosas cantidades de avances, y medios más amplios de como poder comunicarse y atendiendo además las competencias empresariales privados, el Correo Nacional se ve en la necesidad de anteponerse ante estos retos tecnológicos y de carácter competitivo. Además una problemática que hay que destacar es la falta de inversión por parte del Estado para la optimización del servicio así como la modernización de infraestructura y los escasos de recursos para realizar la publicidad que les permitirá dar a conocer al público en general la cartera de servicios que ellos proporcionan. De no mejorar estos aspectos esenciales los usuarios del servicio optarían por contratar empresas de mensajería del sector privado que hoy en día cuentan con una importante participación en el mercado.

El correo Comercial, representado por los clientes Corporativos, que son los que mueven los grandes volúmenes de correspondencia, representan un gran compromiso, ya que requieren cada día de mayor cobertura, rapidez y eficiencia en el servicio. Se puede decir también que son el sector más vulnerable a abandonar el correo debido a la existencia de empresas más innovadas, que cuentan con más facilidades de inversión, mejor infraestructura y sobre todo la opción de nuevas herramientas de comunicación con sus clientes.

En este caso para dar atención a dichas exigencias el éxito de las empresas depende de la capacidad de motivar y adecuar al personal calificado para que cubran los

puestos claves, esto atendiendo a recomendaciones sobre un nuevo despliegue de las capacidades de Gestión ya disponibles, en lugar de proceder a despidos e incorporaciones de última hora. Por eso es necesario Controlar la Gestión de la empresa en sus diferentes niveles persiguiendo así el objetivo de establecer un control de eficacia, eficiencia y economía; por eso cabe mencionar la necesidad de implementar una Auditoría de Gestión, que si se aplica a tiempo puede ser el vehículo apropiado para diseñar y anticipar las Estrategias que la entidad necesita para su nueva formación.

Correos de El Salvador es una institución gubernamental que cumple el mandato Constitucional de garantizar en todo el territorio Nacional el derecho a la comunicación escrita a todos los habitantes del país garantizando el Servicio Postal Universal, independientemente del lugar de residencia. Por lo tanto esta entidad requiere de un esfuerzo constante para lograr sus objetivos, así como también atender a las exigencias, y brindar la máxima calidad posible que sus clientes les demanda.

La Auditoría de Gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una Estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una Auditoría de Gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la Gestión o la Organización de la misma. Además con este examen se persigue el objetivo de establecer un control de eficacia, eficiencia y economía.

Atendiendo a lo antes citado se considera conveniente desarrollar una Auditoria de Gestión en Correos de el Salvador, debido a que esta es una práctica innovadora de Asesoramiento y que se realiza de forma aperiódica en comparación de la Auditoria de carácter Financiera, y por qué además a través de esta auditoría se persigue evaluar y analizar las causas de las ineficiencias y sus consecuencias.

### **1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.**

¿Cómo realizar una Auditoría de Gestión para mejorar la atención del servicio a los usuarios en Correos de El Salvador de la Oficina Departamental de San Miguel?

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La mayoría de las Empresas en El Salvador sean públicas o privadas, con cierta frecuencia se le realizan Auditorias ya sean estas Financieras, Internas, Gubernamentales (para empresas del sector Publico), Fiscales, de Sistemas (en menor medida), todo esto dependiendo de la necesidad o exigencia legal que exista para tal efecto; pero son pocas las empresas o en menores circunstancias a las empresas o instituciones que se les realiza una Auditoría de Gestión, sea esto por el desconocimiento de los propietarios o por parte de la alta Administración, o también por el poco interés en poder mejorar la eficiencia, eficacia y economía de las Operaciones que una empresa realiza.

La Auditoria de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la Planificación,

Control, y uso de Recursos, que busca comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades examinadas de acuerdo con los objetivos y metas previstos. El examen de la organización o entidad auditada incluye su estructura, el control Interno administrativo, y el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar.

La Auditoría de Gestión es una técnica relativamente nueva de Asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una Estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una Auditoría de Gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la Gestión y la organización de esta.

Por lo que se hace necesario que la Empresa Correos de El Salvador, en la oficina Departamental de San Miguel, se le realice una Auditoría de Gestión, como una herramienta indispensable, para poder examinar las áreas claves con las que opera, como empresa, en cuanto a la atención de los usuarios; ya que dicha empresa carece de esta herramienta, y por ende no puede examinar ciertas Operaciones inherentes en la prestación de sus servicios a la población en general, lo cual tiene implícito el mejoramiento de las funciones de la empresa, a través de una mayor eficacia, eficiencia y economía para la operatividad de la misma.

Además, en la Auditoría de Gestión, la falta de algunos principios de Auditoría hace que las opiniones reflejen más el juicio del Auditor, lo que obliga a una máxima objetividad por parte de éste. Por lo que constituye una herramienta a la hora de formular e implementar las Estrategias que nos permitan alcanzar la misión de la empresa.



Por lo tanto consideramos que esta investigación es factible su realización, ya que se cuenta con las herramientas necesarias, tales como información bibliográfica, apoyo de la empresa, para poder adecuarla a las Operaciones inherentes que realiza como tal, la empresa Correos de El Salvador; además por ser un elemento de estudio novedoso, ya que la mayoría de empresas en El Salvador, con frecuencia no se les practica una Auditoria de Gestión, por el hecho de que no existe una exigencia legal para hacerlo.

De tal manera, esta investigación trae consigo una utilidad Social, porque beneficiara a la empresa Correos de El Salvador, al ejecutar la Auditoria de Gestión del proceso de atención a usuarios, que le ayudara a mejorar la Efectividad de las Operaciones que realiza en dicho proceso; para alcanzar su misión como tal, y de esta forma brindar sus servicios con la mayor satisfacción para la población del Departamento de San Miguel, también a las empresas que ofrecen servicios similares como una herramienta que les sirva de referencia y que les permita alcanzar la misión de la empresa, a los estudiantes y futuros profesionales de Contaduría Pública y Carreras afines, como un instrumento para la obtención de conocimientos teórico-práctico.

## **1.5 DELIMITACIONES**

Las Delimitaciones de la presente investigación que consideraremos son la Espacial, la Temporal y la Teórica.

La Delimitación Espacial: tendrá lugar en Correos de El Salvador de la Oficina Departamental de San Miguel, la cual está ubicada en la Avenida José Simeón Cañas No.408, Barrio El Calvario, San Miguel.

La Delimitación Temporal: será para el periodo inmediato anterior, en que se realiza el estudio, debido a que la Auditoria de Gestión se realiza con base a periodos de tiempo concluidos, (es a posterior), por lo que tendrá lugar al año dos mil trece.

Delimitación Teórica: la fuente de información teórica que se utilizara en esta investigación es la normativa legal aplicada a la empresa de Correos de El Salvador y la normativa técnica, tal como las Normas de Auditoria Gubernamental, en la cual establece los parámetros para poder ejecutar una Auditoria de Gestión a una empresa pública.

## **1.6 OBJETIVOS:**

### **1.6.1 OBJETIVO GENERAL:**

Desarrollar una Auditoria de Gestión para mejorar la atención del servicio a los usuarios de Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel.

### **1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Ilustrar el proceso de Auditoría de Gestión aplicada a Correos de El Salvador.
- Evaluar la efectividad en la recepción, tenencia y envío de correspondencia, que realiza la Oficina de Correos de El Salvador.
- Emitir un informe de auditoría de gestión aplicada a la Oficina de correos de El Salvador, para determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de esta, en la atención a los usuarios.

## **CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 MARCO HISTÓRICO**

#### **2.1.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN A NIVEL MUNDIAL**

Los historiadores creen que los registros contables tuvieron su origen aproximadamente en el año 4000 a.c., cuando las antiguas civilizaciones del cercano Oriente comenzaron a establecer gobiernos y negocios organizados. Desde sus inicios, los gobiernos se preocuparon por llevar cuenta de las entradas y salidas de dinero y el cobro de impuestos. Debido a tal preocupación se establecieron controles, incluso auditorías, para disminuir los errores y fraudes cometidos por funcionarios incompetentes o faltos de honradez.

Los más antiguos registros contables y referencias de auditorías, en el sentido moderno de la palabra, que se tienen en países de habla inglesa son los registros de los erarios de Inglaterra y Escocia, que datan del año 1130. En Gran Bretaña las primeras auditorías eran de dos tipos. Las de las ciudades y poblaciones que se hacían públicamente ante funcionarios del gobierno y los ciudadanos, consistían en que los auditores "oyeran" la lectura de cuentas hecha por el tesorero, de forma similar, las auditorías de gremios se hacían ante los miembros.

A mediados del siglo diecisiete los auditores de las ciudades marcaban a menudo las cuentas con frases como "oída por los auditores firmantes". El segundo tipo de auditoría comprendía un examen detallado de las cuentas que llevaban los funcionarios de los grandes señoríos, seguido de una "declaración de auditoría"; es decir, un informe verbal ante el señor del lugar y el consejo.

Normalmente el auditor era miembro del consejo señorial y por tanto se considera el precursor de auditor interno. A fines del siglo dieciocho se promulgó la primera ley (en Escocia) que prohibía que ciertos funcionarios actuaran como auditores de una ciudad, con lo cual se introdujo la moderna noción de independencia del auditor en el mundo occidental.

Fue hasta el siglo diecinueve cuando el crecimiento de los negocios convirtió al auditor profesional en parte importante del escenario empresarial. En los Estados Unidos, los ferrocarriles fueron las primeras empresas en emplear auditores Internos. Hacia finales del siglo diecinueve, los llamados "auditores viajeros" visitaban las muy dispersas agencias de boletos con el fin de evaluar la responsabilidad de los gerentes por el activo y sus sistemas de información.

En 1941, el Comité de Procedimientos de Auditoría, prepara las "Declaraciones sobre Procedimientos de Auditoría", de los cuales se autoriza la distribución a los miembros del Instituto Americano de Contadores, que surgió en 1916 como una de las mayores agrupaciones de los Estados Unidos en materia de contaduría. Se emitieron hasta la declaración #82, éstas se consideraban como guías a ser observadas por el auditor independiente en el ejercicio de la profesión.

A partir de 1994 el Consejo de la Federación Internacional de Contadores (IFAC) cuya misión según se declara en su constitución que a continuación se apreciara IFAC "El desarrollo y enriquecimiento de una profesión contable que sea capaz de proporcionar servicios de una consistente alta calidad para el interés público". En un esfuerzo por llevar a cabo su misión, el consejo de IFAC ha establecido el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (IAPC) para desarrollar y emitir, a nombre del consejo, normas y declaraciones de auditoría y servicios relacionados conocidas como

Normas Internacionales de Auditoría (NIAs), IAPC cree que la emisión de dichas normas y declaraciones mejorará el grado de uniformidad de las prácticas de auditoría y servicios relacionados en todo el mundo. Actualmente las NIAs son reconocidas como las normas que todo auditor debe adherirse al efectuar su labor profesional en cualquier tipo de auditoría.

### **2.1.2. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN EN EL SALVADOR**

En el Salvador, la auditoría es un producto de los últimos años ya que como es de todos conocidos no fue hasta 1930 que algunos auditores ingleses ofrecían servicios profesionales a firmas importantes en el país, ya que para esa época se estaba hablando de un producto técnico científico al cual no cualquiera podía tener acceso. En un principio la auditoría fue practicada por Contadores Públicos Certificados (CPC), quienes eran autorizados para ejercer dicha profesión mediante exámenes realizados por el Ministerio de Economía.

El ejercicio de la auditoría es una actividad relativamente nueva en el país, el actual código de Comercio entró en vigencia el 1 de abril de 1971 y el título respecto de la vigilancia y de la auditoría dice expresamente “una ley especial regulará el funcionamiento del Consejo de Vigilancia y el ejercicio de la profesión que supervisa”.

En un principio la auditoría fue practicada por Contadores Públicos Certificados (CPC), quienes eran autorizados para ejercer dicha profesión mediante exámenes realizados por el Ministerio de Economía.

Posteriormente a inicios de 1968, se creó a nivel académico en la Universidad de El Salvador la carrera de Contaduría Pública, circunscrita a la Facultad de Economía quedando abolida la creación de la carrera CPC por CPA. El Contador Público a nivel nacional no difiere mucho en lo referente a las habilidades y destrezas que debe de tener el Contador a nivel internacional; debido a la aplicación de Normas Internacionales en nuestro país y a la gran cantidad de empresas multinacionales que funcionan en la región. <sup>1</sup>

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado, mediante un examen de los planes, programas y actividades ejecutadas por las entidades públicas para establecer el grado de economía y eficiencia en la adquisición y utilización de los recursos; el nivel de eficacia en el cumplimiento de objetivos y metas propuestas, la efectividad con que impacta en los receptores de su acción y la verificación de la equidad en la distribución de los costos y beneficios entre los distintos sectores. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo auditorias de algún modo. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto. Hoy en día, el inversionista, el accionista, las actividades del gobierno, y el público en general, busca información con el fin juzgar la calidad administrativa.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <http://ri.ues.edu.sv/643/1/10136145.pdf>

<sup>2</sup> <http://agsonmer.blogspot.com/2008/06/auditora-de-gestin-y-de-resultados.html>

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1 DEFINICIÓN.**

Auditoría de Gestión: "es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, 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."<sup>3</sup>

### **Elementos de Gestión**

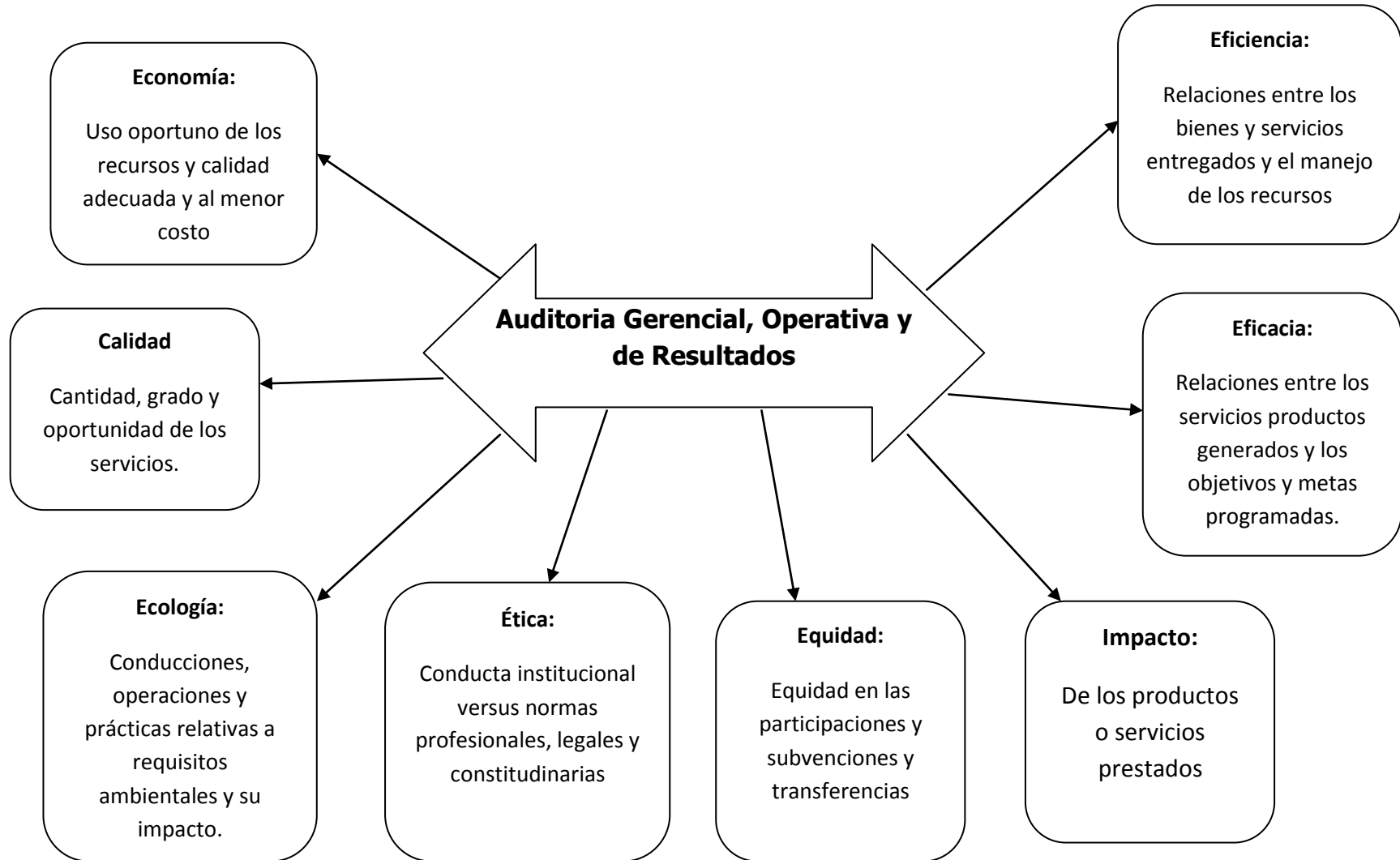
Entre los elementos de gestión tenemos los siguientes:

- ✓ Economía
- ✓ Eficiencia
- ✓ Eficacia
- ✓ Ecología
- ✓ Ética.

---

<sup>3</sup> Normas y Procedimientos De La Auditoría Integral, Yanel Blanco Luna, Pág. 233

## Gráfico #1 Enfoque Integral de la Auditoría de Gestión

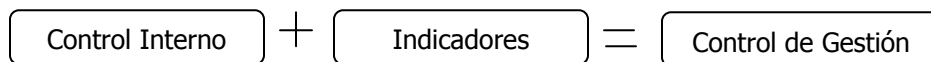


**Fuente:** Elaboración Propia



## Indicadores de Gestión

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.



Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir. Para medir una actividad lo importante es saber: indicadores cuantitativos y cualitativos.

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

- a) Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- b) Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

## **Uso de indicadores en auditoría de gestión**

El uso de indicadores en la Auditoría, permite medir:

- ✓ La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- ✓ Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- ✓ El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- ✓ Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la organización.

### **Objetivos de estos indicadores:**

- ✓ Medir la productividad administrativa y operativa en relación con el curso utilizado frente al servicio prestado.
- ✓ Establecer el indicador principal de eficiencia (rentabilidad pública y social) que permite valorar los costos y beneficios de la entidad.
- ✓ Identificar los procesos administrativos y operativos utilizados en la transformación de los recursos a fin de evaluarles la celeridad y los costos incurridos en el proceso productivo.
- ✓ Establecer la eficacia en la utilización de los recursos en el logro de los objetivos previstos.
- ✓ Determinar si la cobertura alcanzada en la producción o prestación del servicio, logro las metas establecidas al mismo costo.

### **Eficiencia**

Eficacia agrupa la evaluación de los procesos (administrativos y operativos) y en función de su contribución a la conformación de valor a la sociedad: teniendo

como herramientas fundamentales el indicador de rentabilidad pública o social (supeditado a las características de la entidad en estudio) indicadores complementarios (desempeño, productividad costo proceso entre otros) y otras herramientas de evaluación dadas por el análisis y la evaluación de los procesos y costos.

$IE = \text{N}^{\circ} \text{ actividades realizadas} / \text{N}^{\circ} \text{ de actividades programadas}$

$IEA = \text{N}^{\circ} \text{ actividades realizadas} / \text{usuarios atendidos por clase de servicio.}$

### **Eficacia**

Los indicadores de eficacia evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida el área. O la institución como un todo, es decir está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto a los objetivos de la entidad, así instituciones que producen un conjunto definido de servicios o prestaciones orientadas a una población acotada pueden generar medidas de eficacia tales como cobertura de los programas, aceptabilidad de las prestaciones grado de satisfacción de los usuarios, tiempo de tramitación de los beneficios y otros.

$\text{Eficacia} = \text{N}^{\circ} \text{ funciones ejecutadas} / \text{N}^{\circ} \text{ de funciones asignadas}$

$\text{Eficacia} = \text{Tiempo ejecutado} / \text{tiempo programado}$

## **Economía**

“El indicador de economía se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre al máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de la generación del ingreso”

$E = \text{Ingresos propios} / \text{Ingresos totales}$

### **2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

- ✓ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- ✓ Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- ✓ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- ✓ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- ✓ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- ✓ Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas; y.
- Evaluación del desempeño de los recursos utilizados (rendimiento).

### **2.2.3 Objetivos de La Auditoría de Gestión.**

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

El objetivo de la auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.

La auditoría de gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la auditoria es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.

La auditoría de gestión determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas. Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de Compras si se hubiesen realizado. Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.

Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.

Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y Mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad. Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

#### **2.2.4 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EMPRESAS DE SERVICIOS**

Por medio de la auditoría de gestión, se reflejará el nivel real de la administración y la situación de la empresa; este examen es una herramienta para asesorar a la alta gerencia y asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante.

Evaluará el desempeño de la organización a través de tres enfoques principales que son Economía, Eficiencia y Eficacia y por lo que es importante conocer la definición de estos términos.

#### **2.2.5 VENTAJAS DE UNA AUDITORIA DE GESTIÓN GLOBAL DE LA EMPRESA**

- Facilita una ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de organización y de administración.
- Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.
- Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, proporcionado por el trabajo de verificación de los datos contables y financieros.
- Contribuye eficazmente a evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las grandes empresas.

- Favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.
- Dentro de la empresa existen diferentes sistemas o área, las cuales deben cumplir con un objetivo en común. En los días de ahora una auditoría de gestión es tan importante como una auditoría financiera, ya que la auditoría de gestión analiza los errores existentes para poder corregirlos y ayudar a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.<sup>4</sup>

## **2.2.6 SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA DE GESTIÓN Y AUDITORIA FINANCIERA**

### **Similitudes**

- Estudiar y evaluar el Sistema de Control Interno.

### **Diferencias**

#### **Auditoría de Gestión**

- Pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.
- Utiliza los estados financieros como un medio
- Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas, etc.
- Es no solo numérica
- Su trabajo se efectúa de forma detallada.
- Puede participar en su ejecución profesional de cualesquiera especialidades afines a la actividad que se audite.

---

<sup>4</sup> <https://sites.google.com/site/saeauditoresltda/servicio-de-auditoria-de-gestion/3-ventajas-de-una-auditoria-de-gestion>



## Auditoría Financiera

- Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.
- Los estados financieros constituyen un fin
- Da confiabilidad a los estados financieros
- Es numérica
- Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas
- Lo realizan solo profesionales del área económica<sup>5</sup>

### 2.2.7 COMPARACIÓN DE LA AUDITORIA FINANCIERA CON LA AUDITORIA DE GESTIÓN.

**Tabla 1. Comparación entre Auditoría Financiera y de Gestión**

Característica	Auditoría Financiera	Auditoría de Gestión
Propósito	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad.	Evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad, el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.
Alcance	Las operaciones financieras.	Pueden alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad.
Orientación	Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad desde el punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospección al pasado cercano.

<sup>5</sup><http://www.scribd.com/doc/93161818/2/SIMILITUDES-Y-DIFERENCIAS-ENTRE-AUDITORIA-DE-GESTION-Y>  
Pag.2

Medición	Aplicación de los P.C.G.A. o NIA`S	Aplicación de los principios de administración.
Técnicas	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de contador Público.	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de contador público.
Interés	Los accionistas, el directorio, los funcionarios, financieros, los organismos prestatarios y los inversionistas potenciales.	La gerencia, el directorio, los accionistas. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general, para transparentar la gestión.
Enfoque	Originalmente negativo, dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes. Actualmente hacia la razonabilidad de los Estados Financieros.	Eminentemente positivo. Tendiente a obtener mejores resultados con eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.
Encargados	Audidores, Contadores Publico	Audidores
Personal de apoyo	Personal de auditoría varias etapas de entrenamiento práctico y formal.	Personal profesional de otras disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento.
Informe de auditoria	Contienen el dictamen del auditor y los estados financieros y todo su contenido está relacionado con ellos.	Puede o no presentar los estados financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la gestión de la entidad.
Conclusiones del auditor	Inciden sobre asuntos financieros, el dictamen es la conclusión principal y puede ser la única conclusión.	Inciden sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
Recomendaciones del Auditor	Se refieren a mejoras en el sistema financiero, sistema de control interno financiero, presentación de estados financieros.	Se refieren a mejoras en todos los sistemas administrativos, el SCI gerencial y cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
Frecuencia	Regular, preferiblemente anual.	Cuando sea necesario
Importancia	Absolutamente necesaria para lograr y mantener un buen sistema financiero.	Necesaria para lograr y mantener una buena gerencia en general.
Independencia del auditor	Imprescindible	Imprescindible <sup>6</sup>

<sup>6</sup> <http://www.scribd.com/doc/93161818/2/SIMILITUDES-Y-DIFERENCIAS-ENTRE-AUDITORIA-DE-GESTION-Y>  
Pag5

### **2.2.8 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Los procedimientos y técnicas a aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos, no pudiendo ser tan concretos como en la auditoría financiera, donde el fin mucho más claro, la imagen fiel de un patrimonio y de sus variaciones. Por tanto, en auditoría de gestión, los objetivos que pueden plantearse a un auditor pueden ser amplísimos. Por ejemplo, un incremento del control en un almacén, la implantación de un sistema que racionalice tareas y segregue funciones; el establecimiento de un procedimiento que descargue tareas a los directivos, permitiéndoles ganar tiempo; la creación o mejora de un sistema de archivo; el incremento de la productividad, etc. O incluso puede ocurrir que encargue una auditoría operativa una entidad que ni siquiera plantea de partida unos objetivos concretos, solicitando en principio una mejora de su eficiencia global.

Cualquier revisión o trabajo puede ser considerado dentro del campo de la auditoría de gestión, siempre que mejore la eficiencia o la eficacia, utilizando los procedimientos adecuados a la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, podemos definir los procedimientos de auditoría de gestión como los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente.

Nos centraremos en una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas en:

A.- Básicas

B.- Cualitativas

C.-Cuantitativas

D.-De control

La razón de dicha división es que tiene carácter universal y globalizador.

### **A.- Básicas**

a) Entrevistas

Constituyen un instrumento fundamental en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, obteniendo de esta forma la mayor cantidad posible de información, ayudando a obtener ideas, no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría. La técnica de la entrevista permite realizar análisis detallados, logrando extraer datos u opiniones de un grupo de individuos, procesándolas posteriormente en función de los objetivos perseguidos. Presenta desventajas, principalmente la de un coste muy elevado, así como la dificultad de valorar la influencia que puede establecer el entrevistador sobre las respuestas, o bien los posibles sesgos existentes por presiones ejercidas sobre los entrevistados.

b) Cuestionarios

Se realizarán en el mejor clima posible, obteniéndose la información a través de las encuestas, permitiendo extraer datos y opiniones, así como detectar problemas a priori. Fundamentalmente, sirven para configurar la información básica, por lo que es aconsejable completarla o contrastarla con la observación de hechos o registros.

El cuestionario posee la ventaja de su coste, más reducido que la realización de las entrevistas, así como permite conservar el anonimato de una población que puede ser tan grande como se desee, pues las respuestas pueden ser tratadas informáticamente. Como principal desventaja presenta el hecho de que comporta una estandarización de las respuestas, pudiendo provocar en determinados casos un sesgo en la información, siendo importante el emplear un adecuado sistema estadístico. También puede suponer un elevado esfuerzo en cuanto a su confección, para lo cual es muy útil el empleo de un programa informático.

#### c) Observación documental

Su objetivo es la recopilación de la información gráfica existente relativa al objeto de estudio. Permite la consecución de información extrayéndola de cualquier documento considerado importante (informes, memorias, reportajes, expedientes, etc.) Como ventajas de esta técnica se puede señalar que facilita la concreción de los objetivos de auditoría, sirviendo de soporte válido a la evidencia, pero supone normalmente un elevado esfuerzo de selección, ordenación y clasificación.

#### d) Observación directa

Consistente en analizar espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales, o también situaciones, relaciones, etc. En definitiva, se centra en todo aquello que permita una visión de conjunto del entorno en el que se realiza la auditoría de gestión. De esta forma se proporciona una visión general e intuitiva de la organización, aunque depende en gran medida de la subjetividad del observador, por lo que puede provocar algún error o sesgo.

## **B.- cuantitativas**

Permiten establecer índices en algunos casos sobre la realidad o situaciones estudiadas.

### a) Revisiones analíticas

Permiten, a través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc., aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.

### b) Análisis de superficies

Incluye el estudio de variables de proporción o de distribución de superficies. Presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, aunque precisa de planos y medidas, que en ocasiones no existen, debiendo dedicar tiempo a las mediciones y cálculos, es decir, precisan de elementos técnicos no siempre manejables con facilidad.

### c) Indicadores de personal

Pueden ser muy diversos, desde indicadores de asistencia, de productividad, de rotación, de sustitución, etc. Junto a estos indicadores, si la entidad posee un archivo del personal, con sus datos personales (edad, formación, sexo, aficiones, etc.) es posible efectuar estudios que permitan conocer sus capacidades y permitir unas asignaciones de tareas lógicas, como en el análisis de superficies, presenta la

ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones pero precisan de instrumentos de medida adecuados.

#### d) Evaluación de los recursos

La evaluación de los recursos utilizados en una determinada actividad es un aspecto importante para valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad, detectando excesos o defectos en su aplicación y evaluando las condiciones de adquisición. Presenta el problema de la valoración de los recursos o flujos, con el fin de obtener indicadores.

#### e) Análisis de flujos

Permite plasmar gráficamente actividades, procesos y sistemas, posibilitando el análisis de cada unidad o área orgánica en las que se estructura la entidad a auditar. Para ello hay que entender cada área como una unidad en relación con el entorno, atravesada por flujos de inputs y outputs.

#### f) Técnicas de análisis económico

Estas técnicas incluyen, los procedimientos de elaboración de presupuestos así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas. Cálculo de tendencias y análisis comparativos con otras entidades del mismo sector o con empresas de diferentes sectores. Es importante que la empresa disponga de un buen sistema de archivo, con el fin de poder acceder a los datos históricos. Análisis de los resultados, situación financiera a corto y largo plazo, cálculo de ratios, etc.

Por último, la elaboración y estudio de los estados financieros complementarios. Estas técnicas permiten obtener información sobre las distribuciones de recursos a través del cuadro de financiación, composición del inmovilizado, etc., pero precisan el apoyo de otras técnicas, principalmente básicas.

### **C.- Cualitativas**

Están referidas a problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo, como los conflictos interdepartamentales, el entorno la calidad de los outputs, etc. aplicando las técnicas que se consideren más convenientes para eliminar los problemas. Estas técnicas incluyen:

#### a) Evaluación del estilo y calidad

Tiene como objetivo el conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores y técnicos, así como la existencia o no de liderazgos. Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del personal, pudiendo detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reciclaje, etc., pero precisa complementarse con técnicas básicas y pueden, además, existir sesgos por miedos, rencores, etc.

#### b) Estudio de las relaciones interdepartamentales

Representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando sus objetivos, expectativas y grado de cohesión. Su aplicación es útil para mejorar el control de los procesos y flujos de información,



así como de las personas con mayor capacidad de liderazgo e influencia sobre los procesos de decisión.

#### c) Análisis del clima de trabajo

El objetivo de este análisis es conocer el nivel de motivación y compenetración de los empleados en relación a los objetivos planteados por los responsables de dicha unidad. Si se presenta algún conflicto, el auditor ha de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos, por lo que, de alguna manera, es aconsejable que posea unos ciertos conocimientos psicológicos.

#### d) Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada

Se trata de una evaluación, actual o futura, del capital humano que posea una empresa, así como la revisión del entorno jurídico en que se desenvuelve la entidad, debiendo evaluarlo atendiendo principalmente a las actuaciones de los técnicos cuyas responsabilidades puedan tener consecuencias legales, por ello, es una técnica que entra en aspectos normalmente problemáticos.

### **D. De Control**

El objetivo de estas técnicas es detectar las desviaciones que se puedan haber producido y tomar las medidas correctoras oportunas. Las fases de que constan estas técnicas son:

#### a) Implantación de un sistema de control

El objetivo principal de este procedimiento es la detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan. Esta técnica de implantación es importante, ya que si no se consigue, las siguientes fases no podrán llevarse a cabo.

#### b) Evaluación

Supone un diagnóstico de los errores o divergencias surgidos y su importancia. Para ello, se comparará el desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado. Este procedimiento consiste en buscar unos indicadores de eficiencia y de eficacia, que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo de la auditoría, con el objetivo de poder valorar los incrementos, o decrementos en su caso, que se produzcan a partir de dicho momento; detección de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparación de la situación real con los indicadores previstos, determinando el nivel de desviación existente.

#### c) Seguimiento

Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados, buscando entonces medidas correctas e incorporándolas a futuros trabajos.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf> pág. 5

### **2.2.9 Alcance de la Auditoría de Gestión y Resultados**

En la auditoría de gestión y resultados, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en los aspectos principales que conforman una entidad:

Auditoría de la gestión global de la empresa:

- Evaluación de la posición competitiva
- Evaluación de la estructura organizacional
- Balance social
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica
- Evaluación de los cuadros directivos

Auditoría de la gestión del sistema comercial:

- Análisis de la estrategia comercial.
- Oferta de bienes y servicios.
- Sistema de distribución física.
- Política de precios.
- Función publicitaria.
- Función de ventas.

Auditoría de gestión de los recursos humanos:

- Productividad.
- Clima laboral.
- Políticas de promoción e incentivos.
- Políticas de selección y formación.
- Diseño de tareas y puestos de trabajo.

#### Auditoría de gestión de sistemas administrativos:

- Análisis de proyectos y programas.
- Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.

#### Auditoría de gestión a los sistemas de información:

- Sistema de Planeación Estratégica (Formulación de Políticas)
- Sistema de Información Gerencial
- Procesamiento electrónico de datos<sup>8</sup>.

El alcance tiene que ver por un lado, con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar todos los procesos en su totalidad, o solo uno de ellos. Por otro lado el alcance también puede estar referido al periodo a examinar: puede ser de un año, de un mes, de una semana y podría ser hasta de varios años. La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares. No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.

---

<sup>8</sup> Sonmer Garrido Diaz, Auditoria de Gestion, <http://agsonmer.blogspot.com/2008/06/alcance-de-la-auditora-de-gestin-y.html>

## **2.3 MARCO LEGAL Y NORMATIVO**

### **2.3.1 MARCO LEGAL.**

Correos de El Salvador es una dependencia del Ministerio de Gobernación encargada de ofrecer servicios postales con cobertura nacional e internacional. Por mandato constitucional, le corresponde al Estado salvadoreño prestar estos servicios por sí mismo o por medio de instituciones autónomas, y vigilar esta actividad cuando es prestada por empresas privadas.

El marco legal que regula a Correos de El Salvador es muy diversificado internamente, y por ello, por cubrir una necesidad tan esencial, en nuestro país atiende principalmente la regulación normativa superior de nuestro país como lo es primeramente la Constitución de la República, y así sucesivamente las demás leyes que detallaremos a continuación.

#### **2.3.1.1 Constitución de la República**

La Administración postal de El Salvador está supeditada a muchas áreas a los que se les incluye, de parte de la unión postal Universal, pero también el Correo Nacional y todas sus oficinas a nivel nacional dependen del Ministerio de Gobernación. Actualmente el Correo se rige por la Constitución de la República, ya que es función del estado salvadoreño velar por las necesidades del pueblo, y esta es muy esencial para nuestra sociedad.

Principalmente en el primer artículo de la Constitución expresa que el estado de El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del

Estado, además guarda relación en el artículo seis lo cual expresa que toda persona puede expresar y difundir libremente sus pensamientos siempre que no subvierta el orden público, ni lesione la moral, el honor, ni la vida privada de los demás. Ahora, atendiendo a eso es que podemos expresar que la creación de dicha Empresa guarda un amplio acercamiento con los preceptos constitucionales.

Además de lo antes descrito y con base a lo referente al artículo 112 de la misma doctrina constitucional corresponde al Estado administrar las empresas que presten servicios esenciales a la comunidad, con el objeto de mantener la continuidad de los servicios, cuando los propietarios o empresarios se resistan a acatar las disposiciones legales sobre organización económica y social.

### **2.3.1.2 Reglamento de correos**

Con aras de brindar un buen servicio y atendiendo a las necesidades del público en general se crea el Reglamento de Correos, el cual es responsabilidad del órgano Ejecutivo de la Republica de El salvador decretarlo, con el fin de Desarrollar además el Correo Postal en el país. En él se detallan las atribuciones de los diferentes agentes que actúan en pro del trabajo a desarrollar por parte de dicha institución.

El artículo 1 de este Reglamento expresa que la dirección suprema del servicio postal corresponde al Poder Ejecutivo, por medio del Ministerio de Gobernación. Seguidamente el 2, expresa que para la dirección inmediata del servicio postal habrá una Oficina dependiente del Ministerio del Ramo, que se denominará "Dirección General de Correos", la cual estará a cargo de un Director. El artículo 3 especifica que el servicio postal de la República se hará por medio de las oficinas siguientes:

Dirección General, en San Salvador, Administraciones departamentales de primer orden, en todas las cabeceras de departamento y en los puertos de Acajutla, La Libertad y La Unión. Oficinas de Cambio, en las Administraciones de Correos de primer orden que por requerirlo el movimiento comercial, designe para ese servicio el Director General del Ramo. Administraciones de segundo y tercer orden en las poblaciones y demás localidades que requieran servicio postal a juicio del Director General del Ramo, previa aprobación del Ministerio de Gobernación.

Este reglamento es la espina dorsal de dicha institución ya que en él se detallan una serie de actividades esenciales a cumplir por Correos, además de que se enmarcan las funciones y atribuciones de cada funcionario de la misma. Es decir que hay un desglose de funciones a cumplir de forma ordenada y a la vez de que va orientada al buen funcionamiento de la entidad en estudio. Por tanto este Reglamento va orientado en atención y a lograr un creciente desarrollo y calidad del Ramo postal y porque así lo reclaman las necesidades del buen servicio público.

### **2.3.1.3 Organismos que Regulan el Correo Postal a Nivel Internacional.**

Además existen otras disposiciones que la regulan, tal es el caso de la Legislación Postal Interna, Resoluciones, Acuerdos y Circulares del Ministerio de Gobernación y la Dirección General de Correos. En relación a las asignaciones Presupuestarias las Fiscaliza el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la Republica a través de su unidad de Auditoria establecida en el Ministerio de Gobernación y un Reglamento interno de Correos, tarifas Postales y otras disposiciones relativas al transporte aéreo entre otras.

Atendiendo también a los organismos que regulan al Correo a nivel internacional podemos hablar de la Unión Postal Universal (UPU) está dividida en varios organismos participantes los cuales tienen la función de emitir los Reglamentos, Resoluciones, Decisiones que mejoren las relaciones entre las Administraciones Postales y la prestación de Servicios de calidad. Estas están constituidas principalmente por:

- a) **El Congreso:** que es la Autoridad Suprema de la UPU.
- b) **El Consejo de Administración:** supervisa todas las actividades que realiza la Unión Postal Universal, y asuntos relativos a las Políticas Gubernamentales.
- c) **El Consejo de Explotación Postal, (CEP):** estudia los asuntos técnicos de toda clase que interesan al servicio postal Universal.
- d) **La Oficina Internacional (OI):** Órgano permanente de enlace, información y consulta de las Administraciones Postales, además amplía sus funciones tradicionales de secretaria y de apoyo Administrativos de los países miembros.

#### **2.3.1.4 Régimen Internacional.**

La Administración Postal de El Salvador al igual que todas las demás Administraciones Postales que forman parte de la Unión Postal Universal, están obligadas a regirse a los lineamientos plasmados en Resoluciones, Reglamentos Internos, estatutos Jurídicos de la UPU y Manuales. Con el objeto de prestar un servicio Postal de calidad y facilitar las relaciones postales entre las



Administraciones de los países miembros el régimen se basa en los documentos vigentes que a continuación se presentan:

- a) Constitución y Reglamento General, Berna 2000.
  - Resoluciones y Decisiones.
  - Reglamentos Internos.
  - Estatuto Jurídico de la UPU.
  
- b) Actas de Congreso de Beijing 1999.
  - Secretaria General de la Unión Postal Universal de las Américas y España (UPAE).
  
- c) Manual de Envíos de Correspondencia y Encomiendas Postales, Berna 2001
  - Oficina internacional de la UPU.

### **2.3.1.5 Leyes Tributarias**

Estas regulan los aspectos tributarios de las entidades de El Salvador, además detallan todas las obligaciones formales y de carácter sustantivo que deben cumplir los sujetos pasivos. Además da las atribuciones para que un sujeto este obligado al pago de impuesto así como además da atribuciones a aquellos que ostentaran la calidad de sujetos activos (El Estado) como también la calidad de agentes de retención tanto de IVA como de Renta.

Correos de El Salvador por ser considerada una entidad del Estado Autónoma, por las operaciones o la prestación de servicios que brinda está obligada a causar el impuesto de IVA por los servicios prestados esto según el Artículo 16 de dicha Ley,

además que ostenta la calidad de Agente de Retención del Impuesto Sobre la Renta, según el artículo 155 y 156 del código tributario, por los pagos que acredite a un sujeto por la prestación de un Servicio.

#### **2.3.1.6 Ley de Equiparación de Oportunidades para Las Personas con Discapacidad.**

Esta es una ley que enfatiza a que toda persona tiene derecho a la vida, a la integridad física y moral, a la libertad, a la seguridad y al trabajo; estableciendo además la igualdad de los gobernados ante la ley independientemente de sus creencias, nacionalidad, raza, sexo o condición física; esta ley defiende la integridad de los discapacitados ante una relación laboral, atendiendo lo expresado se detalla el siguiente párrafo que expresa:

Según el artículo 24 de dicha ley, todo patrono privado tiene la obligación de contratar como mínimo por cada veinticinco trabajadores que tenga a su servicio, a una persona con discapacidad y formación profesional, apta para desempeñar el puesto de que se trate. Igual obligación tendrá el Estado y sus dependencias, las instituciones oficiales autónomas, las municipalidades, inclusive el Instituto Salvadoreño del Seguro Social y la Comisión Hidroeléctrica del Río Lempa.

#### **2.3.1.7 Ley de Ética Gubernamental**

Esta Ley se aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales, remunerados o ad-honorem, que ejerzan su cargo por elección, nombramiento o

contrato, que presten servicio en la administración pública, dentro o fuera del territorio nacional. Por ende es de carácter aplicativo para Correos de El Salvador por ser una Institución del Estado. De conformidad al artículo 1 establece lo siguiente:

Que para efectos de su aplicación la Ley de Ética Gubernamental tiene por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública del Estado y del Municipio, prevenir y detectarlas prácticas corruptas y sancionar los actos contrarios a los deberes y las prohibiciones éticas establecidas en la misma. Por tanto es un deber de las instituciones el ejercer el cumplimiento de este código, que rige una serie de valores y principios que debemos tomar en cuenta para ser mejores profesionales.

## **2.3.2 Marco Normativo**

### **2.3.2.1 Normas Internacionales de Auditoría (NIA)**

Las Declaraciones de Normas de Auditoría o SAS (Statements on Auditing Standards) son interpretaciones de las normas de auditoría generalmente aceptadas que tienen obligatoriedad para los socios del American Institute of Certified Public Accountants AICPA, pero se han convertido en estándar internacional, especialmente en nuestro continente. Las Declaraciones de Normas de Auditoría son emitidas por la Junta de Normas de Auditoría (Auditing Standard Board ASB). Estas normas si bien están dirigidas a las auditorías de los estados financieros, también rigen a las auditorías administrativas como son el caso de las NIAS:

200 Responsabilidades; 300 Planeación; 400 Control Interno; 500 Evidencia de Auditoría; 600 Uso del Trabajo de otros; y 700 Conclusiones y dictamen de la Auditoría.

#### **2.3.2.1.1 NIA 200 Responsabilidades:**

**NIA 210 Cartas para el acuerdo de los términos sobre un trabajo de auditoría:** Esta norma proporciona pautas para la preparación de la carta de contratación, en la cual el auditor documenta y confirma la aceptación de un trabajo, el objetivo y alcance de la auditoría, el grado de su responsabilidad ante el cliente y el formato del informe a ser emitido. Si bien esta norma no requiere explícitamente que el auditor obtenga una carta de contratación, proporciona una orientación con respecto a su preparación de tal manera que se presume su uso.

**NIA 220 Control de calidad del trabajo de auditoría:** Esta norma trata sobre el control de calidad que se relaciona con el trabajo delegado a un equipo de trabajo y con las políticas y procedimientos adoptados por un profesional para asegurar en forma razonable que todas las auditorías efectuadas están de acuerdo con los principios básicos que regulan la auditoría.

**NIA 230 Documentación:** Esta norma define "documentación" como los papeles de trabajo preparados u obtenidos por el auditor y conservados por él para ayudar a la planificación, realización, supervisión procedimientos brindan la evidencia de auditoría más confiable con respecto a ciertas afirmaciones.

#### **2.3.2.1.2 NIA 300 Planeación:**

Esta norma establece que el auditor debe documentar por escrito su plan general y un programa de auditoría que defina los procedimientos necesarios para implantar dicho plan.

**NIA 310 Conocimiento del negocio:** El propósito de esta norma es determinar qué se entiende por conocimiento del negocio, por qué es importante para el auditor y para el equipo de auditoría que trabajan en una asignación, por qué es relevante para todas las fases de una auditoría y cómo el auditor obtiene y utiliza ese conocimiento.

**NIA 320 La importancia relativa de la auditoría:** Esta norma se refiere a la interrelación entre la significatividad y el riesgo en el proceso de auditoría. Identifica tres componentes distintos del riesgo de auditoría: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección. Tomando conciencia de la relación entre significatividad y riesgo, el auditor puede modificar sus procedimientos para mantener el riesgo de auditoría en un nivel aceptable.

#### **2.3.2.1.3 NIA 400 Control Interno:**

El propósito de esta norma es proporcionar pautas referidas a la obtención de una comprensión y prueba del sistema de control interno, la evaluación del riesgo inherente y de control y la utilización de estas evaluaciones para diseñar procedimientos sustantivos que el auditor utilizará para reducir el riesgo de detección a niveles aceptables.

**NIA 402 Consideraciones de auditoría en entidades que utilizan organizaciones prestadoras de servicios:** Esta norma establece que el auditor debe obtener una comprensión adecuada de los sistemas contables y el control interno para planificar la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. La entidad emisora de los estados financieros puede contratar los servicios de una organización que, por ejemplo, ejecuta transacciones y lleva la contabilidad o registro de las transacciones, y procesa los datos correspondientes. El auditor debe

considerar de qué manera una organización prestadora de servicios afecta los sistemas contables y el control interno del cliente.

#### **2.3.2.1.4 NIA 500 Evidencia de Auditoría:**

El propósito de esta norma es ampliar el principio básico relacionado con la evidencia de auditoría suficiente y adecuada que debe obtener el auditor para poder arribar a conclusiones razonables en las que basar su opinión con respecto a la información financiera y los métodos para obtener dicha evidencia.

**NIA 501 Evidencia de auditoría - Consideraciones adicionales para partidas específicas:** El propósito de esta norma es proporcionar pautas relacionadas con la obtención de evidencia de auditoría a través de la observación de inventarios, confirmación de cuentas a cobrar e indagación referida a acciones judiciales, ya que en general se considera que estos financieros y los servicios de auditoría y relacionados.

**NIA 520 Procedimientos analíticos:** Esta norma proporciona pautas detalladas con respecto a la naturaleza, objetivos y oportunidad de los procedimientos de revisión analítica. El término "procedimiento de revisión analítica" se utiliza para describir el análisis de las relaciones y tendencias, que incluyen la investigación resultante de la variación inusual de los ítems.

**NIA 530 Muestreo de auditoría:** Esta norma identifica los factores que el auditor debe tener en cuenta al elaborar y seleccionar su muestra de auditoría y al evaluar los resultados de dichos procedimientos. Se aplica tanto para el muestreo estadístico como para el no estadístico.

### **2.3.2.1.5 NIA 600 Uso del Trabajo de Otros.**

Esta norma requiere que el auditor principal documente en sus papeles de trabajo los componentes examinados por otros auditores, su significatividad con respecto al conjunto, los nombres de otros auditores, los procedimientos aplicados y las conclusiones alcanzadas por el autor principal con respecto a dichos componentes. Requiere también que el auditor efectúe ciertos procedimientos además de informar al otro auditor sobre la confianza que depositará en la información entregada por él.

**NIA 610 Uso del trabajo de auditoría interna:** Esta norma proporciona pautas detalladas con respecto a qué procedimientos deben ser considerados por el auditor externo para evaluar el trabajo de un auditor interno con el fin de utilizar dicho trabajo.

**NIA 620 Uso del trabajo de un experto:** El propósito de esta norma es proporcionar pautas con respecto a la responsabilidad del auditor y los procedimientos que debe aplicar con relación a la utilización del trabajo de un especialista como evidencia de auditoría. Cubre la determinación de la necesidad de utilizar el trabajo de un especialista, las destrezas y competencia necesaria, la evaluación de su trabajo y la referencia al especialista en el informe del auditor.

### **2.3.2.1.6 NIA 700 Dictamen del Auditor Sobre los Estados Financieros**

El propósito de esta norma es proporcionar pautas a los auditores con respecto a la forma y contenido del informe del auditor en relación con la auditoría independiente de los estados financieros de cualquier entidad. Cubre los elementos básicos del informe del auditor, describe los distintos tipos de informes e incluye

ejemplos de cada uno de ellos. Para el caso de la auditoría de gestión se toma únicamente el modelo.

### **2.3.2.2 Normas de Auditoría Gubernamental.**

Las Normas de Auditoría Gubernamental (NAG), tienen como objetivo la efectiva planificación, ejecución y comunicación de los resultados de la auditoría gubernamental. En este caso dichas Normas incluyen un tratamiento de la Auditoría de Gestión para las Empresas del sector Público, por eso se hace necesario resaltar algunos párrafos que hablan al respecto.

#### **2.3.2.2.1 Normas Específicas Relativas a la Auditoría Operacional o de Gestión**

Estas normas contienen las premisas básicas que debe cumplir todo auditor gubernamental al realizar auditorías operacionales o de gestión para la evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, con que son manejados los recursos, la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y control, considerando las siguientes fases del trabajo:

- a) Planificación
- b) Ejecución del Examen
- c) Informe



### **2.3.2.2.2 Planificación de la Auditoría Operacional o de Gestión**

La auditoría operacional o de gestión debe ser planificada de forma técnica y profesional, el equipo de auditoría debe preparar un plan general de auditoría, análisis general de la entidad auditada, un examen preliminar, así como conocer y evaluar el control interno.

El plan general de auditoría comprende los siguientes aspectos:

- a) Objetivo general, el cual se relaciona con el propósito que se persigue al efectuar la auditoría: determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales con que son utilizados los recursos públicos en determinada entidad pública.
- b) Los objetivos específicos, los cuales identifican los asuntos o temas a evaluar en componentes, áreas, unidades administrativas, proyectos, programas o funciones específicas de la entidad sujeta a auditoría.
- d) Alcance del trabajo, el cual señala los límites de la auditoría: el período y las actividades, áreas, programas y otros elementos objeto de la evaluación.
- e) Enfoque general, el cual consiste en determinar cuál será el direccionamiento del examen, factores y características que han de evaluarse, tomando en consideración el alcance y los objetivos de la auditoría.
- f) Resultado de la auditoría, el cual deberá ser un informe que retroalimente a la entidad auditada en forma oportuna para que corrijan y tomen decisiones sobre su direccionamiento; que establezca las causas de desviaciones o incumplimientos y las respectivas recomendaciones.

- g) El plan general incluirá el fundamento de la auditoría: las Normas de Auditoría Gubernamental y la Ley de la Corte de Cuentas.
- h) El plan general de auditoría debe incluir el nombre de los responsables de la auditoría, incluyendo el Comité Técnico, director, subdirector, asesor jurídico, equipo de auditoría, supervisor, jefe de equipo.
- i) Cronograma, éste debe contener las actividades, los plazos de ejecución y responsables de cada actividad.

### **2.3.2.2.3 Ejecución de la Auditoría Operacional o de Gestión**

El auditor gubernamental deberá aplicar programas de auditoría operacional para obtener evidencia suficiente, competente y relevante para fundamentar los hallazgos y las conclusiones de la auditoría operacional.

La auditoría gubernamental en general y la operacional en particular consiste básicamente en obtener y examinar las evidencias para llegar a conclusiones e informar respecto de la utilización de los recursos disponibles y del logro de los objetivos de la entidad, programa, área o actividad examinada, así como el sustentar los hallazgos de auditoría desarrollados.

Para cada hallazgo de auditoría, los auditores gubernamentales deben establecer la recomendación o recomendaciones pertinentes, comentario de la Administración y comentario de los auditores en caso de que exista discrepancia.

Para cada auditoría operacional se organizará un legajo de papeles de trabajo que acumule de manera ordenada y clara la información importante como evidencia suficiente, competente y relevante de la ejecución del plan de auditoría, la

aplicación de los programas específicos, el desarrollo de los hallazgos y las conclusiones del trabajo.

Los requisitos de los papeles de trabajo, son:

- a) Completos y exactos, con el objeto de que permitan sustentar debidamente los hallazgos, opiniones y conclusiones y demostrar la naturaleza y el alcance del trabajo realizado;
- b) Claros, comprensibles y detallados para que un auditor experimentado, que no haya mantenido una relación directa con la auditoría esté en capacidad de fundamentar las conclusiones y recomendaciones mediante su revisión.
- c) Legibles, ordenados y debidamente referenciados.
- d) Contener información relevante, esto es, limitarse a los asuntos que sean pertinentes e importantes para cumplir los objetivos del trabajo encomendado.

#### **2.3.2.2.4 Informe y Comunicación de Resultados de la Auditoría Operacional o de Gestión**

El equipo de auditoría gubernamental deberá preparar, editar y entregar un informe final de auditoría operacional, el cual debe ser oportuno, completo, exacto, objetivo y convincente. Asimismo el informe debe ser claro y conciso para que sea comprensible para los interesados, principalmente para aquellos que deben tomar decisiones respecto de las recomendaciones emitidas.

El informe final debe ser elaborado una vez que el Comité Técnico de Auditoría y los funcionarios de la entidad auditada hayan hecho las observaciones correspondientes.

Los informes de las auditorías operacionales o de gestión, serán dirigidos a la máxima autoridad de la entidad auditada y deben incluir, al menos:

- a) Resumen ejecutivo
  
- b) Informe de Auditoría Operacional o de gestión
  - ✓ Principales realizaciones y/o logros
  - ✓ Resultados de la auditoría (Desarrollo de los Proyectos de Auditoría, incluyendo todos los atributos de los hallazgos)
  - ✓ Conclusión general
  - ✓ Párrafo aclaratorio
  
- c) Fecha: La fecha del informe, será aquella cuando se suscribe, la cual debe contener día, mes y año.
  
- e) Incluir la leyenda DIOS UNION LIBERTAD, excepto en los informes emitidos por las firmas privadas de auditoría.
  
- f) Firma: El informe de la Corte de Cuentas, será firmado por el Director de Auditoría, o en su ausencia, por el Subdirector de Auditoría.
  
- g) Identificación: El informe definitivo deberá ser presentado en papel membretado de la entidad o unidad interna.

Los auditores deben exponer los objetivos por los que se llevó a cabo la auditoría. Expresar claramente los fines del informe implica normalmente indicar el asunto materia de la auditoría y el aspecto del desempeño examinado y, puesto que los resultados de la auditoría dependen de sus objetivos, los hallazgos y las conclusiones a que se ha llegado.

En la sección del informe que se refiere al alcance se deberá indicar la profundidad y cobertura del trabajo que se haya realizado para cumplir los objetivos de auditoría. Los auditores deben, en la medida que sea aplicable, establecer la relación que existe entre la muestra revisada y el universo, identificar la entidad, ubicación geográfica, especificar los tipos y fuentes de evidencias utilizados y explicar los problemas relacionados con la calidad u otros problemas relacionados con la evidencia. Los auditores también deben incluir una referencia a las limitaciones impuestas al enfoque de auditoría debido a las limitaciones de la información o del alcance de la auditoría.

En la sección del informe referente a la metodología, se deben explicar claramente las técnicas que se han empleado para obtener y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría. Esta explicación debe identificar cualquier supuesto significativo que se haya usado al ejecutar la auditoría; también debe describir las técnicas comparativas que se hayan aplicado, describir los criterios e indicadores que fueron utilizados.

Los auditores deben incluir en sus informes los logros y/o realizaciones importantes de la administración, especialmente cuando las medidas adoptadas para mejorar un área pueden aplicarse en otras; los logros importantes de la administración que se han constatado durante la auditoría, comprendidos en el alcance de la auditoría y necesarios para cumplir sus objetivos, deben mencionarse en el informe de auditoría, junto con las deficiencias detectadas. Esa información será necesaria para presentar objetivamente la situación que han observado los auditores y para que el informe tenga el debido equilibrio. Además, el hecho que el informe mencione los logros puede conducir a propiciar que otros organismos gubernamentales que lean el informe adopten medidas para mejorar su desempeño.

El informe deberá incluir conclusiones cuando lo requieran los objetivos de la auditoría. Las conclusiones son inferencias lógicas sobre el programa basadas en los hallazgos de los auditores. Las conclusiones deben formularse explícitamente y no ser deducidas por los lectores. La fuerza de las conclusiones de los auditores depende de lo persuasivo de la evidencia que sustenta los hallazgos y lo convincente de la lógica usada para formular las conclusiones.

Los auditores deben incluir en sus informes recomendaciones cuando, basados en los hallazgos correspondientes, se demuestre que existe la posibilidad de mejorar significativamente la operación y el desempeño. También deben formularse recomendaciones para que se cumpla con las leyes, reglamentos y demás disposiciones aplicables y se mejoren los controles de la administración cuando sean significativos los casos de incumplimiento y las deficiencias de control que se hayan observado.

Los informes que contienen recomendaciones constructivas pueden alentar la ejecución de mejoras en la conducción de los programas y actividades gubernamentales. Las recomendaciones son más constructivas cuando se encaminan a atacar las causas de los problemas observados, se refieren a acciones específicas y van dirigidas a quienes corresponde emprender esas acciones. Además, es necesario que las medidas que se recomiendan sean factibles y que su costo corresponda a los beneficios esperados.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

El tipo de investigación a desarrollar en nuestro estudio será la de tipo descriptiva, correlacional y explicativa.

La investigación descriptiva consiste en especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, midiendo y evaluando diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.<sup>9</sup>

La investigación correlacional tiene como propósito medir el grado de relación o vínculo que exista entre dos o más conceptos o variables.<sup>10</sup>

La investigación explicativa va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, José C. Pecina Hdez., , pág. 71

<sup>10</sup> IBIDEM, pág. 72

<sup>11</sup> IBIDEM, pág. 74

Para desarrollar la investigación realizaremos un estudio descriptivo de las variables de investigación para lo cual haremos la recolección de información entre los diferentes empleados de la empresa Correos de El Salvador en el departamento de San Miguel, formulando preguntas específicas para determinar el rumbo de la investigación en estudio.

Teniendo los resultados del estudio descriptivo se llevara a cabo la correlación entre la variable auditoría de gestión y la variable atención del servicio a los usuarios, evaluando el grado de relación entre ellas y conociendo si influyen una en la otra, de ser positiva la correlación esta nos ayudara a tener bases para predecir con mayor o menor exactitud el valor aproximado que tendrá una variable de la otra.

Al final realizaremos un estudio explicativo en la cual como su nombre lo indica explicaremos porque ocurre el fenómeno en estudio, en qué condiciones se da y porque dos variables están relacionadas entre sí, buscando las razones o causas que provocan ciertos fenómenos.

### **3.2 POBLACIÓN.**

“La población se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis y sus valores son conocidos como parámetros.”<sup>12</sup>  
Para realizar la presente investigación hemos identificado como unidad de análisis, a Correos de El Salvador Oficina Departamental de San Miguel, dicha empresa está ubicada en la Avenida José Simeón Cañas, Número 408, San Miguel; cuenta con

---

<sup>12</sup> Rojas Soriano Raúl, Guía para realizar Investigaciones Sociales, pág. 30



37 empleados distribuidos en las áreas de ventanilla, Corporativos, carteros, operaciones y administración de Correos de El Salvador de dicha oficina.

### **3.3 MUESTREO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA**

#### **3.3.1 MÉTODO DE MUESTREO.**

Para la investigación que realizaremos en Correos de El Salvador en la oficina Departamental de San Miguel, se utilizara el muestreo de tipo no probabilístico, en donde el investigador toma la muestra seleccionando los elementos que a él le parecen representativos o importantes de la población, por lo que depende del criterio del investigador.<sup>13</sup>

Además se utilizara para ello, el muestreo que se describe como dirigido: el cual se basa en el criterio o juicio del investigador para seleccionar unidades muestrales representativas. La experiencia del investigado y su conocimiento del tema y del colectivo implicado sirven de base para determinar el criterio a seguir en la selección muestra.<sup>14</sup>

Este tipo de muestreo que utilizaremos es debido a que existe un rasgo determinado en la población, también la investigación tiene como objetivo hacer un estudio cualitativo; y por qué la investigación tiene un presupuesto, tiempo y mano de obra limitados.

---

<sup>13</sup> <http://ponce.inter.edu/cai/tesis/jalvarez/cap3.htm>

<sup>14</sup> Ángel Fernández Nogales, Investigación y Técnicas de Mercado, pág. 154

### **3.3.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA**

“La muestra no es más que una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”<sup>15</sup>; Mediante la utilización del muestreo no probabilístico que utilizaremos en nuestra investigación, el tamaño de la muestra se determina a través del juicio o sentido común de los investigadores, los cuales se basan en factores como: presupuesto disponible, reglas empíricas y número de subgrupos que se van a analizar; por lo que sus resultados son generalizables a la muestra en sí, no son generalizables a una población.

La muestra a evaluar serán las áreas principales con que cuenta la oficina departamental de correos de El Salvador: dos empleados del área de Administración, dos del área de Ventanilla, dos de Corporativos, dos de carteros, un motorista, dos de operaciones y a la encargada de fondos FAE, haciendo un total de doce empleados a encuestar.

### **3.4 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

En nuestra investigación se utilizara la técnica de la Encuesta.

La Encuesta se puede definir como un conjunto de técnicas destinadas a reunir, de manera sistemática, datos sobre determinado tema o temas relativos a una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupo de individuos que integran la población estudiada. <sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Rojas Soriano, Raúl, Guía para realizar Investigaciones Sociales, pág. 286

<sup>16</sup> Herramientas para elaborar tesis e investigaciones Socioeducativas, Oscar A. Zapata, Pág. 189

Por medio de la encuesta se trata de recabar información sobre un sector (muestra), para inferir el comportamiento del universo que se desea indagar; además esta técnica constituye uno de los procedimientos más usados en la investigación social, ya que con su gran flexibilidad y adaptación a toda clase de situaciones y requerimientos científicos se ha ido ampliando cada vez más su empleo en distintas disciplinas sociales, puras y aplicadas.

### **3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Para realizar la recolección de información haciendo uso de la técnica de la encuesta, es necesario elaborar un instrumento de medición, el cual permite obtener toda información que sea necesario para la investigación, para ello se utilizara el cuestionario.

Cuestionario: Es un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, facilita la recolección, ya que permite que el cuestionario se llene por otra persona a través de la encuesta.<sup>17</sup>

Cada una de las preguntas que se incluya debe estar dirigida a conocer aspectos específicos de las variables objetos de análisis. La exploración de las mismas puede hacerse con una o varias preguntas y en ocasiones una sola interrogante servirá para indagar sobre dos o más variables, además mediante la encuesta se facilita la recolección de datos por ser un instrumento confiable, por medio de este se extrae información directamente de las personas involucradas en la investigación, objeto de estudio, en donde interactuaran encuestados y encuestador.

---

<sup>17</sup> La Investigación Científica paso a paso, Muñoz Campos R. pág. 118

### **3.6 PROCEDIMIENTOS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO.**

Es necesario determinar que para el desarrollo del proceso de investigación de campo, el instrumento de la encuesta deben reunir las condiciones necesarias para que con ello se permita lograr la obtención de información de la manera más clara y transparente posible.

Por ello resulta necesario constatar que el instrumento nos proporcione la información deseada y esto solo puede ser posible con el desarrollo de una prueba piloto, la cual confirma si existe claridad en las preguntas elaboradas, si las preguntas nos brinda los resultados esperados, o si existen vacíos en la metodología de recolección de información.

La prueba piloto puede resultar una herramienta sumamente importante siempre y cuando se utilice la cantidad conveniente de la muestra, para ello se encuestara a dos empleados de nuestra unidad de análisis, la cual es correos de El Salvador en la oficina departamental de San Miguel, con el objeto de medir la comprensión de las preguntas de los encuestados.

### **3.7 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Para realizar la recolección de información es necesario hacer uso del instrumento del cuestionario.

Se elaboró el instrumento de medición, el cual permite obtener toda la información que sea necesario para la investigación; tomando en cuenta cada una de las variables desarrolladas a través de los indicadores.

En su elaboración tomamos en cuenta los siguientes criterios, en los cuales definen cada tipo de encuestas que existe en cuanto a forma de elaborar dicho instrumento; y consideramos poner parte de cada tipo de encuesta en nuestro instrumento de recolección.

- Respuestas abiertas: el encuestado responde libremente a las preguntas realizadas por el encuestador.
- Respuestas cerradas: el encuestado elige entre una serie predefinida de respuestas.
- Mixta: Hacemos preguntas de los dos tipos.

### **3.8 PROCEDIMIENTO PARA PROCESAR LOS DATOS.**

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se han tomado en cuenta procedimientos ordenados haciendo uso de materiales y equipo tecnológico útiles con los cuales se procesaran los datos con apoyo de las diferentes fuentes.

- Ordenamiento y clasificación.
- Registro manual.
- Proceso computarizado con Word.
- Proceso computarizado con Excel.

Para procesar los datos anterior a ello elaboramos un instrumento para recolectar información, para ello definimos al inicio el objetivo a alcanzar, luego la secuencia de preguntas ordenadas y numeradas correlativamente.

Una vez pasado el instrumento, a los empleados directamente involucrados se procede a clasificar y ordenar la información, luego haciendo uso de una libreta para hacer un registro manual (borrador) hacemos los respectivos apuntes ya

clasificados para luego procesarlos en la PC, haciendo uso de Word y Excel que son las herramientas útiles para la descripción del análisis, la tabulación y graficas necesarias que permitirán una mejor comprensión.

### **3.9 PROCEDIMIENTO PARA PRESENTAR LOS DATOS.**

Los datos recolectados del cuestionario se presentará en cuadros y gráficos de pastel y las respuestas serán objeto de análisis e interpretación, auxiliándose de las siguientes técnicas:

- Conciliación de datos.
- Representación gráfica.
- Interpretación de las respuestas.

Ahora bien para el respectivo análisis e interpretación de las respuestas, luego de la formulación de cada pregunta se presenta el objetivo que se persigue en esta, luego una tabla con su respectiva frecuencia relativa y absoluta y la respectiva tabulación de los resultados para ser graficados, usando el diagrama de Pastel y por ultimo hacer el respectivo análisis e interpretación de resultados, según las porcentajes obtenidos de la tabulación de los datos.

## CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

Para llevar a cabo el análisis e interpretación de resultados se aplicó el instrumento del cuestionario a los empleados de Correos de El Salvador en la oficina departamental de San Miguel, tomando una muestra de las principales áreas que conforman la empresa, suministrándose a dos empleados del área de Administración, dos del área de Ventanilla, dos de Corporativos, dos de carteros, un motorista, dos de operaciones y a la encargada de fondos FAE, haciendo un total de doce empleados a encuestar; por lo que los resultados obtenidos de las encuestas se detallan a continuación.

### Tabulación e Interpretación de Cuestionario a Empleados

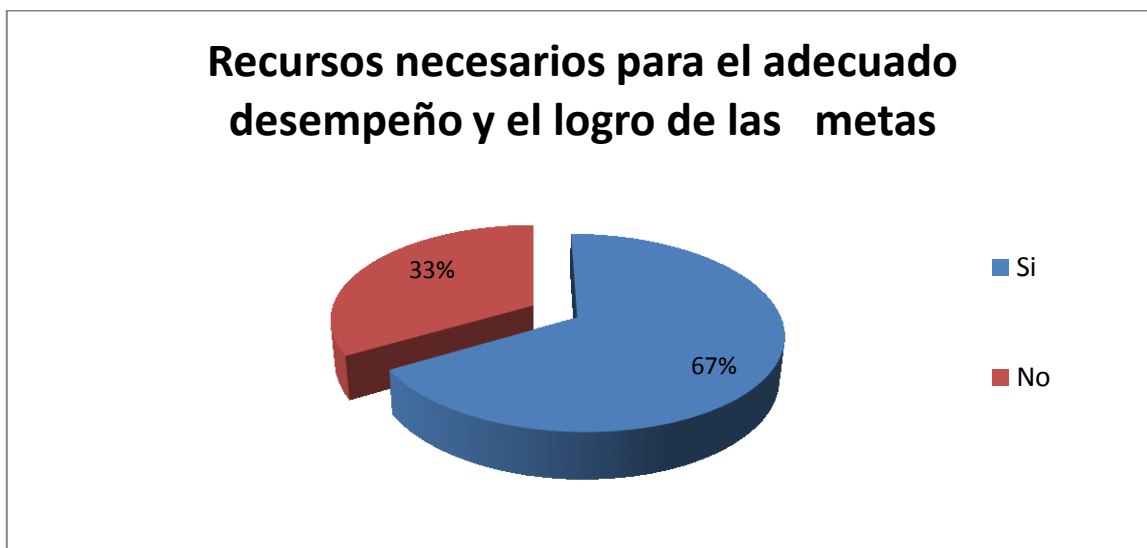
- 1- ¿Considera usted que los recursos con que cuenta Correos de El Salvador son los necesarios para el adecuado desempeño y el logro de las metas a alcanzar?

**Objetivo:** Conocer si los recursos con que cuenta la empresa son necesarios para un adecuado desempeño y el logro de las metas.

**Tabla 2.** Recursos necesarios para el adecuado desempeño y el logro de las metas.

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	8	67
No	4	33
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
Fuente: Elaboración Propia		

**Grafico 2.**



**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los encuestados el 67% Considera que los recursos con que cuenta la Empresa son los necesarios para el adecuado desempeño y el logro de las metas a alcanzar, mientras que el 33% opina lo contrario. Es decir que la empresa utiliza bien los recursos para poder alcanzar sus metas.



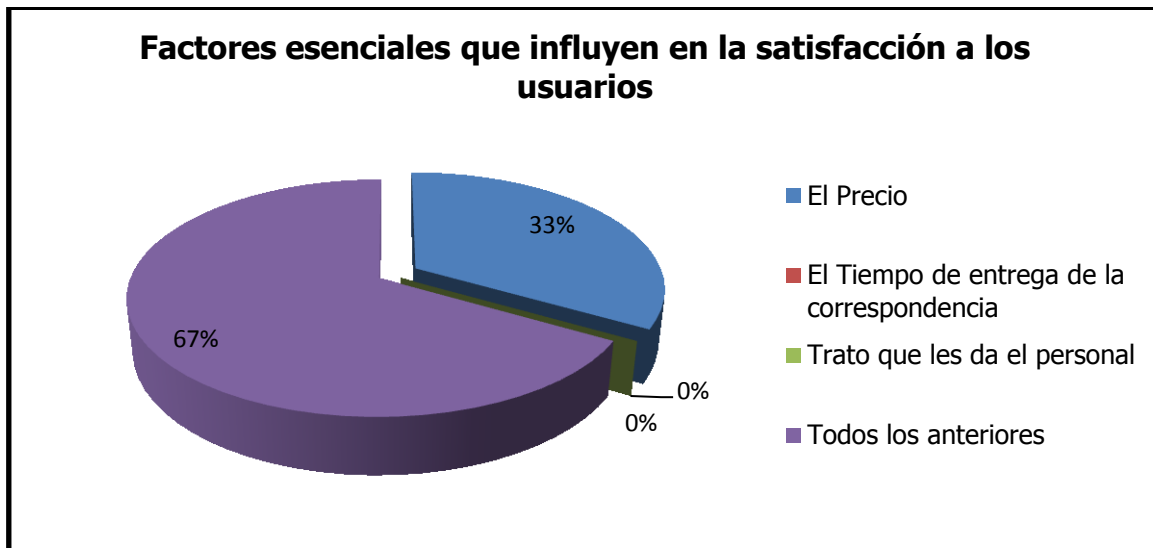
2- ¿Qué factores cree usted que son esenciales para el logro de una considerable satisfacción a los usuarios que prestan sus servicios?

**Objetivo:** Conocer los factores que influyen en el logro de una considerable satisfacción por parte de los usuarios.

**Tabla 3.** Factores esenciales que influyen en la satisfacción a los usuarios

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
El Precio	4	33
El Tiempo de entrega de la correspondencia	0	-
Trato que les da el personal	0	-
Todos los anteriores	8	67
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
Fuente: Elaboración Propia		

**Grafico 3.**



## **Análisis e Interpretación**

El 67% de las personas encuestadas opinan que el factor esencial para el logro de una considerable satisfacción a los usuarios son una combinación entre el precio, el tiempo de entrega de la correspondencia y el trato que les da el personal, en cambio solo el 33% opinan que el precio es el único factor esencial que influye en la satisfacción a los usuarios. Es decir que para lograr la satisfacción de los usuarios es necesaria una combinación de todos los factores antes descritos y de esta manera se brinda un buen servicio a los usuarios.

3- ¿Cree usted que el tiempo en el que completan la prestación del servicio y la cantidad de recursos es el adecuado para satisfacer y llenar las expectativas del Usuario?

**Objetivo:** Determinar si el tiempo en que se completa la prestación del servicio y la cantidad de recursos es el adecuado para satisfacer las expectativas del usuario.

**Tabla 4.** Tiempo de la prestación del Servicio y la cantidad de Recursos adecuados para Satisfacer las Expectativas del Usuario.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	42
No	7	58
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
Fuente: Elaboración Propia		

**Grafico 4.**



## **Análisis e Interpretación**

Según las personas encuestadas el 42% de ellas opinan que el tiempo en el que completan la prestación del servicio y la cantidad de recursos es el adecuado para satisfacer y llenar las expectativas del Usuario. En cambio el 58% de los encuestados opina que el tiempo en el que completan las prestaciones del servicio y la cantidad de recursos no es el adecuado en la satisfacción de los usuarios. Es decir que los recursos y el tiempo con que cuenta la empresa son limitados.

4- ¿Qué tipo de Estrategia utilizarían para reducir el tiempo de entrega?

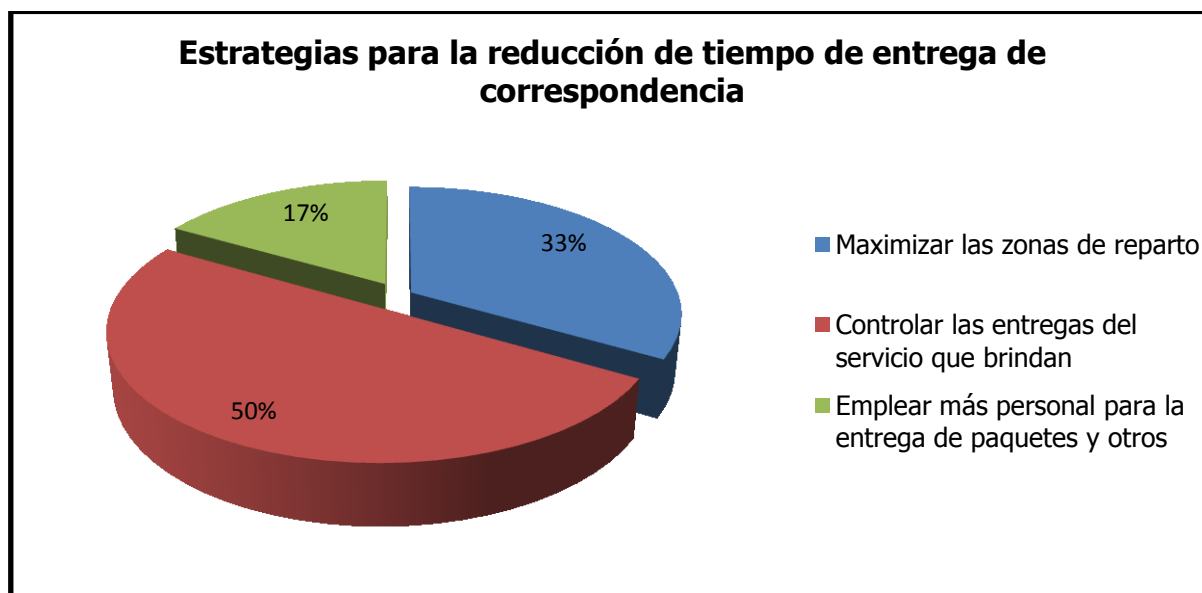
**Objetivo:** Identificar estrategias para la reducción de tiempo de entrega de correspondencia.

**Tabla 5.** Estrategias para la reducción de tiempo de entrega de correspondencia.

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Maximizar las zonas de reparto	4	33
Controlar las entregas del servicio que brindan	6	50
Emplear más personal para la entrega de paquetes y otros	2	17
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Grafico 5.**



## **Análisis e Interpretación**

En los resultados obtenidos el 50% manifiesta que el tipo de estrategia que utilizan para reducir el tiempo de entrega es controlando las entregas del servicio que brindan, mientras que el 33% opina que el tipo de estrategia que utilizan es maximizar las zonas de reparto y el 17% expreso que es necesario emplear más personal para la entrega de paquetes y otros. Entonces una de las estrategias que mejor resultados brindaría para reducir el tiempo de entrega de correspondencia sería controlar las entregas del servicio que brindan seguida de maximizar las zonas de reparto.

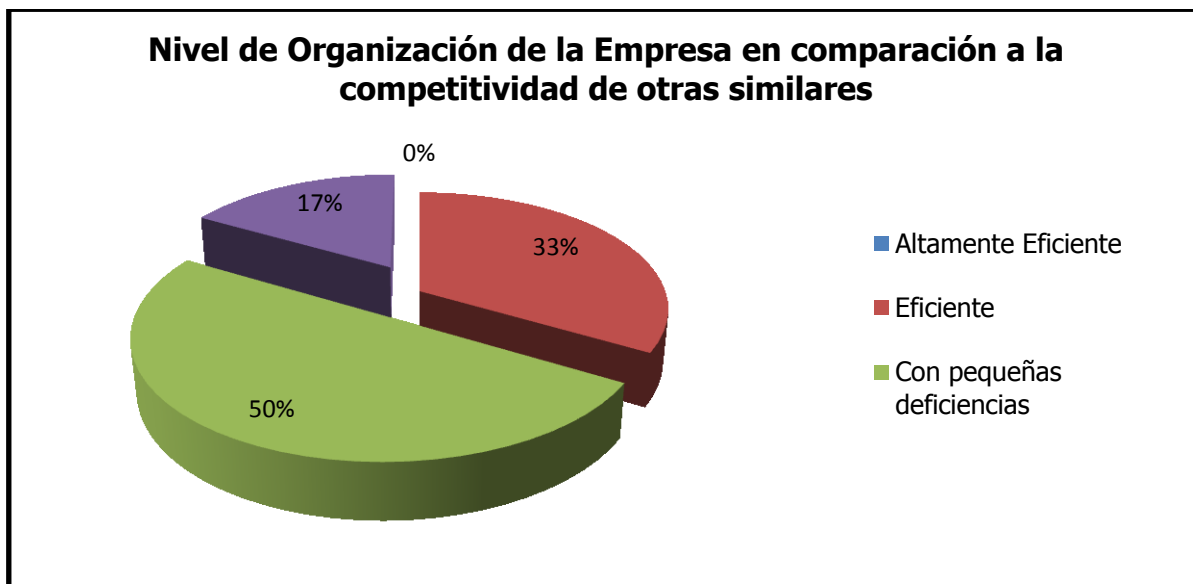
5- ¿Cómo considera usted el nivel de Organización de Correos de El Salvador tomando en cuenta la competitividad de otras similares?

**Objetivo:** Establecer el nivel de Organización de la empresa en comparación a la competitividad de otras similares

**Tabla 6.** Nivel de Organización de la Empresa en comparación a la competitividad de otras similares

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Altamente Eficiente	0	-
Eficiente	4	33
Con pequeñas deficiencias	6	50
Con limitantes	2	17
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
Fuente: Elaboración Propia		

**Grafico 6.**



## **Análisis e Interpretación**

Según los resultados recolectados el 33% opina que el nivel de organización de la empresa tomando en cuenta la competitividad de otras similares es eficiente, mientras que el 50% opina que el nivel de organización de la empresa tiene pequeñas deficiencias y el 17% considera que la empresa tiene limitantes. Por lo tanto observamos que el nivel de organización de la empresa tiene pequeñas deficiencias en comparación con la competitividad.



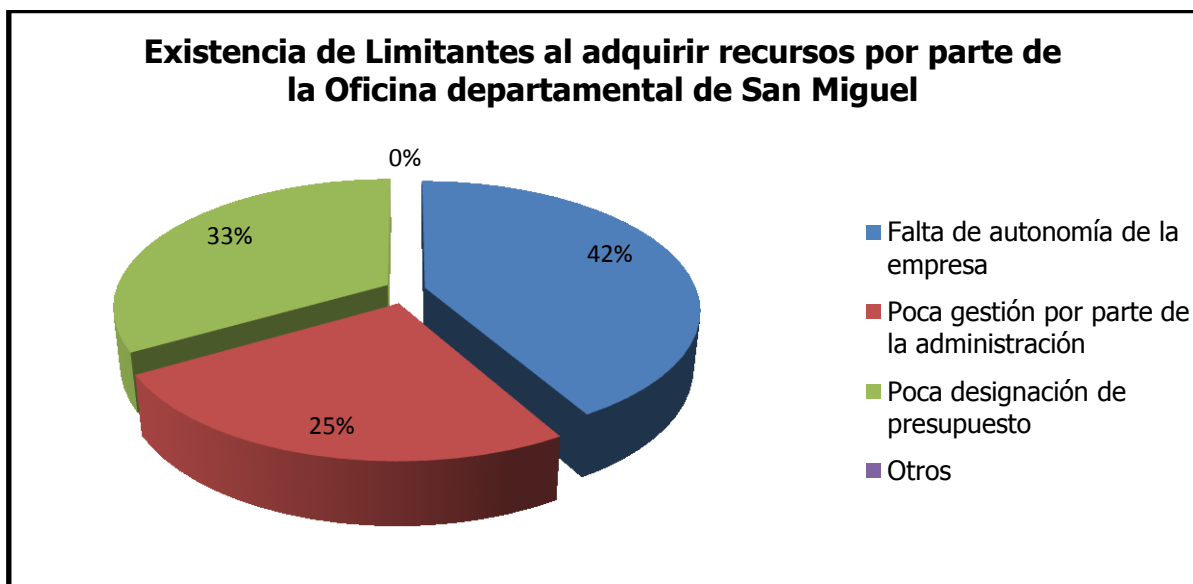
6- ¿Existen limitantes a la hora de adquirir recursos (Materiales, Humano, otros) por parte de Correos de El Salvador? ¿Cuáles son?

**Objetivo:** Identificar la existencia de limitantes al adquirir recursos por parte de la Oficina departamental de San Miguel.

**Tabla 7.** Existencia de Limitantes al adquirir recursos por parte de la Oficina departamental de San Miguel

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Falta de autonomía de la empresa	5	42
Poca gestión por parte de la administración	3	25
Poca designación de presupuesto	4	33
Otros	0	-
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
Fuente: Elaboración Propia		

**Grafico 7.**



## **Análisis e Interpretación**

Como se muestra en el gráfico el 42% de las personas encuestadas considera que existe falta de autonomía de la empresa, el 33% consideran que la limitante a la hora de adquirir recursos es la poca designación de presupuesto, mientras que el 25% opinan que hay poca gestión por parte de la administración. Esto se debe a que la oficina departamental de San Miguel depende de las decisiones que se tomen en la oficina central de Correos de El Salvador.

7- ¿Se han tomado en cuenta algunas opiniones dictaminadas por Auditorías Anteriores que estén encaminadas al mejoramiento de los servicios proporcionados por la empresa?

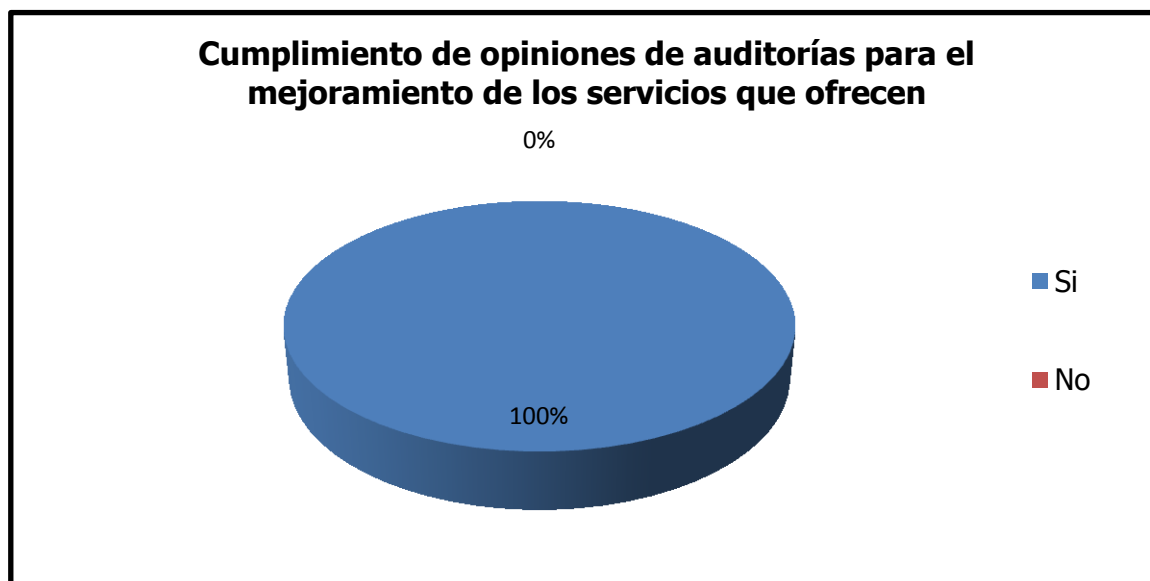
**Objetivo:** Conocer si se da cumplimiento a las opiniones de las auditorías realizadas anteriormente, para el mejoramiento de los servicios que ofrecen.

**Tabla 8.** Cumplimiento de opiniones de auditorías para el mejoramiento de los servicios que ofrecen

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100
No	0	-
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Grafico 8.**



## **Análisis e Interpretación**

En un 100% se le han dado cumplimiento a las opiniones de auditorías efectuadas para el mejoramiento del servicio que ofrecen; es decir que se toma en cuenta las recomendaciones y/o sugerencias que se emiten en una auditoría por aquellas deficiencias encontradas con el fin de poder mejorar la prestación del servicio a los usuarios que lo utilizan.

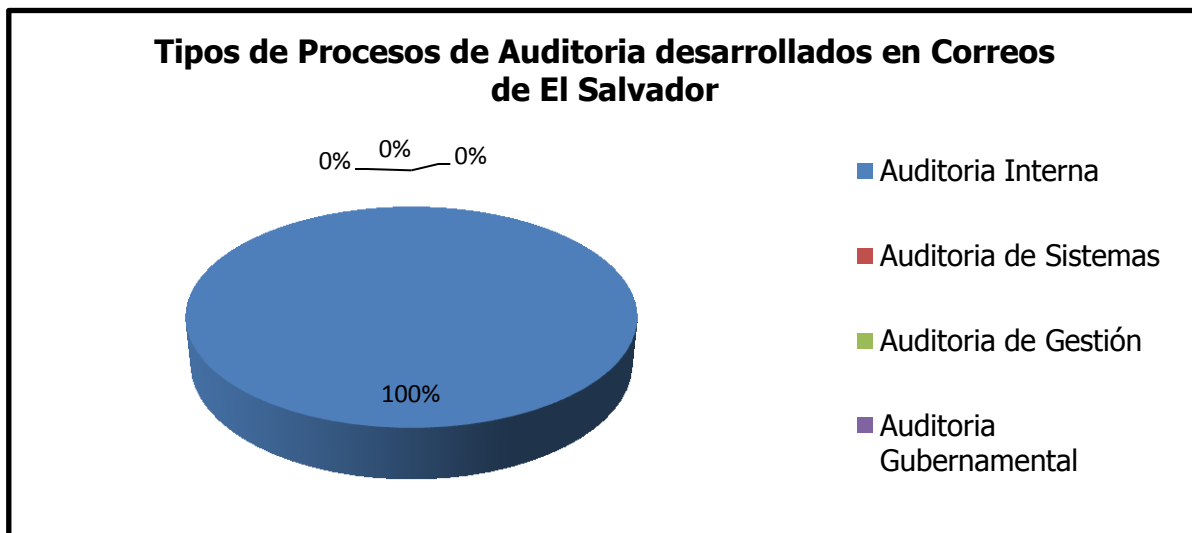
8- ¿Qué tipos de Procesos de Auditorías se les han desarrollado en Correos de El Salvador?

**Objetivo:** Conocer tipos de auditoría desarrolladas en Correos de El Salvador

**Tabla 9.** Tipos de Procesos de Auditoria desarrollados en Correos de El Salvador

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Auditoría Interna	12	100
Auditoria de Sistemas	0	-
Auditoría de Gestión	0	-
Auditoria Gubernamental	0	-
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
Fuente: Elaboración Propia		

**Grafico 9.**



### Análisis e Interpretación

De acuerdo a los empleados encuestados el 100% expresa que el tipo de auditoría que con más frecuencia se les realiza es la auditoría interna; es decir que los demás tipos de auditoría que se le pueden realizar, aun no se les ha efectuado.

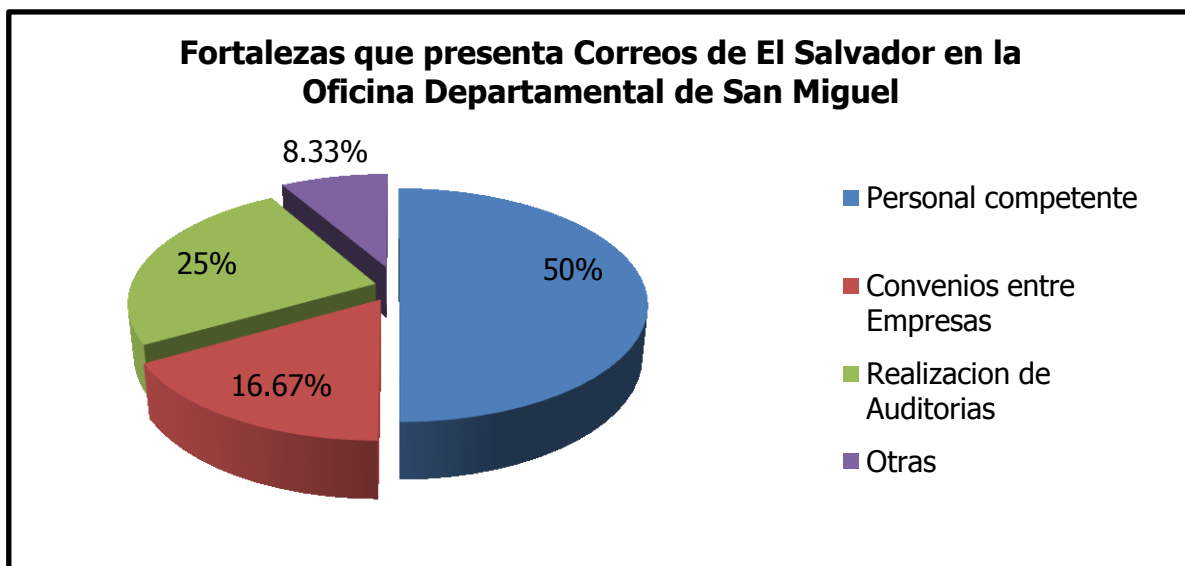
9- ¿Cuáles considera Usted que pueden ser algunas de las Fortalezas que presenta Correos de El Salvador?

**Objetivo:** Determinar las Fortalezas principales que presenta Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel.

**Tabla 10.** Fortalezas que presenta Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel.

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Personal Competente	6	50
Convenios con empresas	2	16.67
Realización de Auditorias	3	25
Otras	1	8.33
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
Fuente: Elaboración Propia		

**Grafico 10.**



## **Análisis e Interpretación**

Según los Resultados que se obtienen de los empleados encuestados el 50% expresa que la fortaleza principal con que cuenta Correos es el personal competente, mientras que el 25% expresa que la fortaleza principal es la realización de auditorías, mientras que el 16.67% manifiesta que son los convenios entre empresas que esta posee, mas sin embargo el 8.33% dice que son otras las fortalezas con que cuenta la empresa; es decir que la oficina correos de El Salvador posee varias fortalezas principales que le ayudan a brindan un buen servicio a los usuarios, puesto que según los encuestados no se inclinan en una sola fortaleza en común.

10-¿Cuáles áreas considera usted que pueden ser claves en la operatividad de Correos de El Salvador para una adecuada prestación de los servicios?

**Objetivo:** Conocer potenciales áreas claves para una eficiente operatividad en la prestación de los servicios.

**Tabla 11.** Áreas Claves en el funcionamiento Operativo de Correos de El Salvador.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Ventanilla Corporativa	8	67
Carteros	0	-
Operaciones	0	-
Todas las anteriores	4	33
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
Fuente: Elaboración Propia		

**Grafico 11.**





## **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los empleados encuestado, el 67% manifiesta que el área fundamental es Ventanilla Corporativa, mientras que el 33% considera que las áreas claves para el funcionamiento operativo de Correos de El Salvador para una adecuada prestación de los servicios son las áreas de Ventanilla Corporativa, Carteros y Operaciones; es decir que todas las áreas son importantes en la prestación de servicios a los usuarios de Correos, mas sin embargo el área de Ventanilla Corporativa es la fundamental, puesto que es quien tiene el contacto directo con los usuarios mayoritarios de correos en la oficina departamental de San Miguel.

11-¿Considera usted satisfactorios los resultados obtenidos por la prestación de los servicios brindados por Correos de El salvador, tomando en cuenta las Metas y Objetivos Trazados?

**Objetivo:** Determinar si son satisfactorios los resultados obtenidos por la prestación de los servicios.

**Tabla 12.** Nivel de satisfacción de resultados obtenidos por la prestación de los servicios.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	83
No	2	17
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Grafico 12.**



## **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los encuestados el 83% opina que si considera satisfactorio los resultados obtenidos por la prestación de los servicios, mientras que el 17% considera que no son muy satisfactorios los resultados obtenidos por la prestación de los servicios, tomando en cuenta las metas y objetivos trazados; es decir que no todos los empleados de la oficina departamental de San Miguel están satisfechos con los resultados que han logrado para el cumplimiento de las metas trazadas.

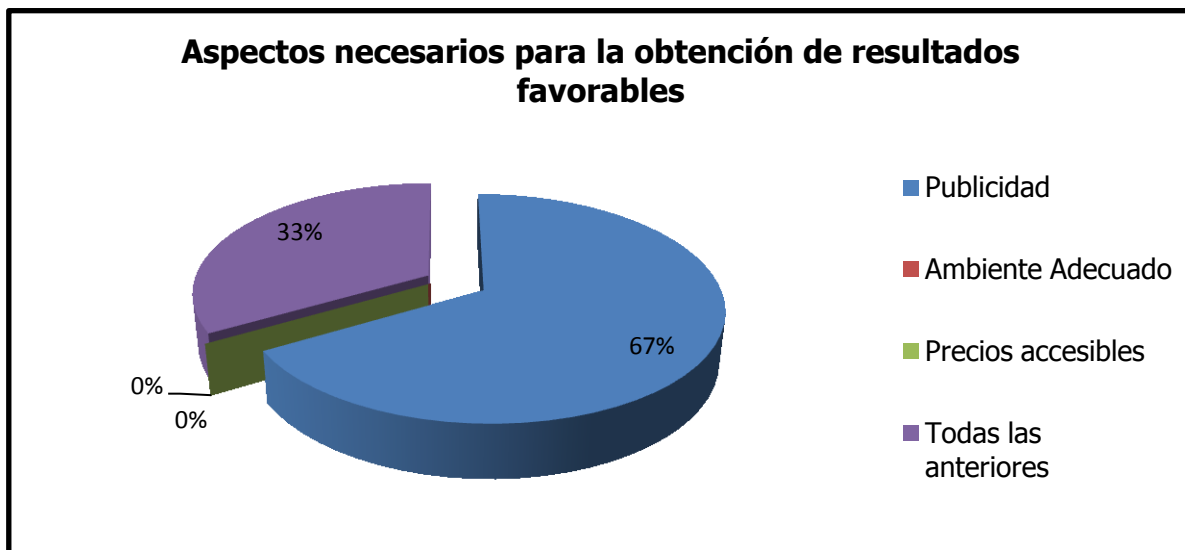
12-¿Qué aspectos considera usted, son los necesarios para la obtención de Resultados favorables para el alcance de las Metas proyectadas?

**Objetivo:** Establecer los aspectos necesarios para la obtención de resultados favorables para el alcance de las metas.

**Tabla 13.** Aspectos necesarios para la obtención de resultados favorables.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Publicidad	8	67
Ambiente Adecuado	0	-
Precios accesibles	0	-
Todas las anteriores	4	33
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
Fuente: Elaboración Propia		

**Grafico 13.**



## **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a las encuestas realizadas a los empleados el 67% manifiesta que los aspectos necesarios para la obtención de resultados favorables en relación a las metas es la publicidad, mientras que el 33% de los encuestados establece que los aspectos importantes son la publicidad, ambiente adecuado y los precios accesibles; es decir que para obtener resultados satisfactorios en relación a las metas proyectadas el elemento a considerar es la publicidad en los servicios que ofrecen.

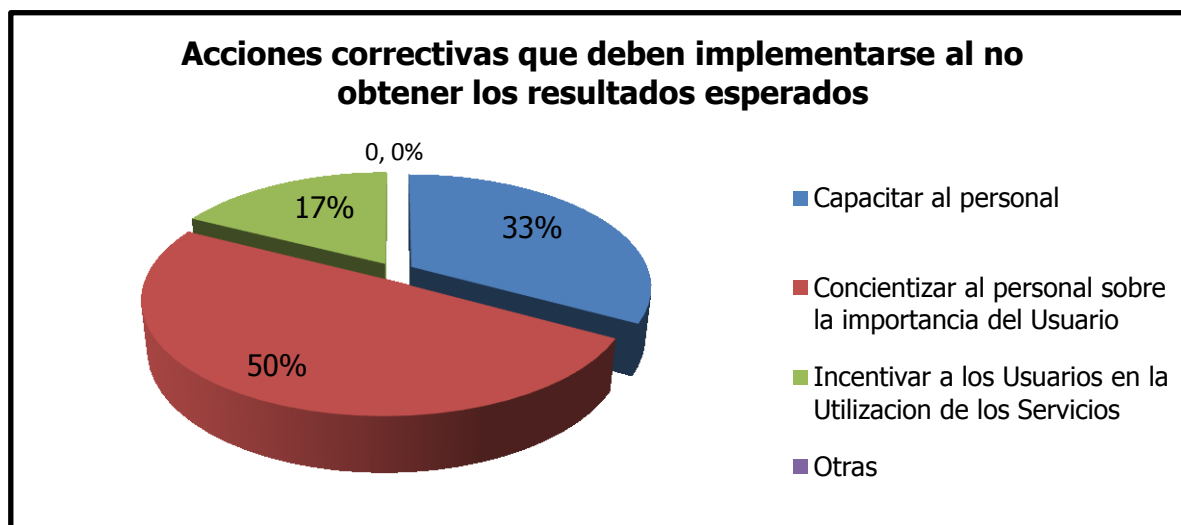
13-¿En caso de no obtener los resultados esperados tomando en cuenta las metas a alcanzar en un periodo de tiempo estipulado, que tipo de acciones correctivas se deben implementar para mejorar en el siguiente periodo?

**Objetivo:** Establecer los tipos de acciones correctivas que deben implementarse para mejorar en el siguiente periodo cuando no se obtienen los resultados esperados.

**Tabla 14.** Acciones correctivas que deben implementarse al no obtener los resultados esperados.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Capacitar al personal	4	33
Concientizar al personal sobre la importancia del usuario	6	50
Incentivar a los usuarios en la utilización de los servicios	2	17
Otras	0	-
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
Fuente: Elaboración Propia		

**Grafico 14.**



## **Análisis e interpretación**

Para los empleados encuestados en la oficina departamental de San Miguel de Correos de El Salvador, el 50% expone que la acción correctiva que se debe emplear en caso de no obtener los resultados esperados con relación a las metas trazadas es la concientización al personal sobre la importancia del usuario, mientras que el 33% expresa que se debe capacitar al personal y el 17% es de la idea de que una acción correctiva sería el incentivar a los usuarios en la utilización de los servicios; es decir que en caso de no alcanzar de manera satisfactoria las metas propuestas por Correos de El Salvador, se pueden emplear ciertas acciones correctivas para poder mejorar su objetivo en los futuros periodos.

14- ¿Qué tipo de problemas han sido identificados en la prestación de servicios que brinda Correos de El Salvador, así como también en la operatividad desarrollada por la misma?

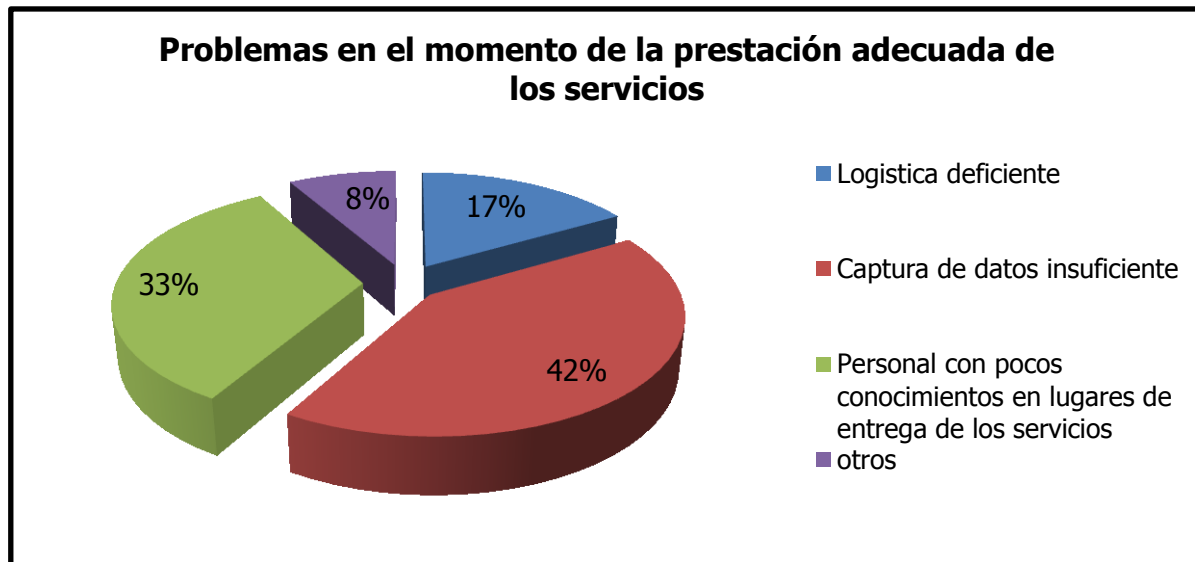
**Objetivo:** Identificar los problemas al momento de prestar los servicios, así como también en la operatividad.

**Tabla 15.** Problemas en el momento de la prestación adecuada de los servicios

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Logística deficiente	2	17
Captura de datos insuficiente	5	42
Personal con pocos conocimientos en lugares de entrega de los servicios	4	33
Otros	1	8
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Grafico 15.**





## **Análisis e interpretación**

Según las personas encuestadas el 42% establece que uno de los mayores problemas al momento de la prestación efectiva de los servicios es que la captura de datos es insuficiente para la entrega final de algunas correspondencias, mientras que el 33% de los encuestados es de la idea que el problema es del personal con pocos conocimientos del lugar donde se entrega el servicio, sin embargo el 17% es de la idea que la logística es deficiente, finalmente el 8% expresa que son otros problemas a que se enfrentan como empresa al momento de finalizar la realización del servicio; es decir que existen varios problemas para la entrega final de los servicios brindados por parte de correos ya que no se inclinan en una opinión en particular los empleados.

15-¿Se han ejecutado planes de acción a la hora de identificar problemas que dificulten el desempeño de las labores encaminadas a la prestación de un buen servicio?

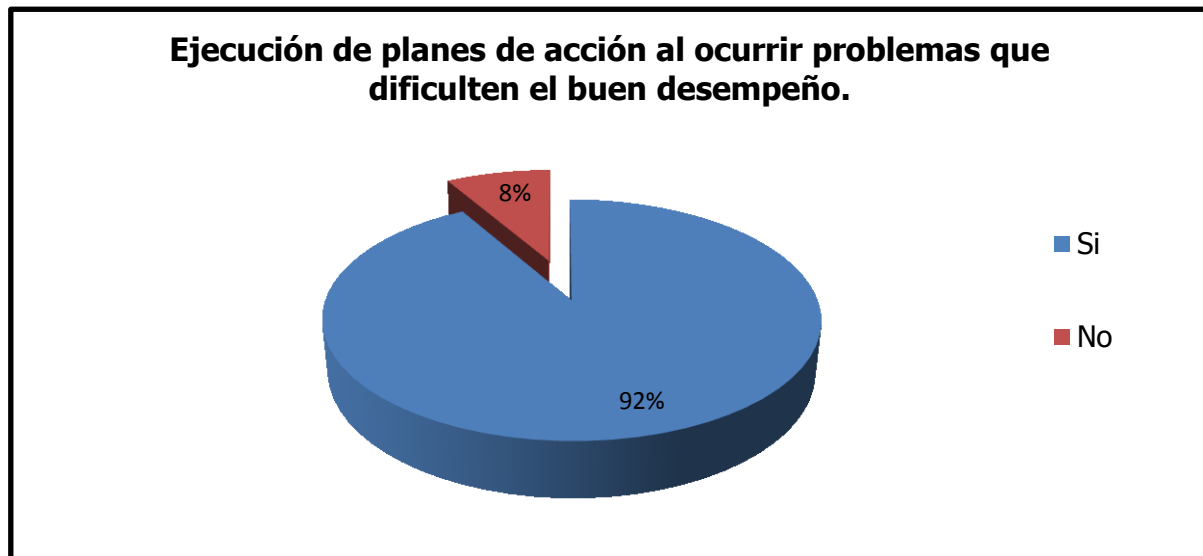
**Objetivo:** determinar si se han ejecutado planes de acción al momento de identificar problemas que dificulten el desempeño de las labores para prestar un buen servicio.

**Tabla 16.** Ejecución de planes de acción al ocurrir problemas que dificulten el buen desempeño.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	92
No	1	8
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Grafico 16.**



## **Análisis e interpretación**

De acuerdo a los empleados encuestados el 92% manifiesta que si han empleado planes de acción al ocurrir problemas que dificulten el buen desempeño de las labores, mientras que el 8% opina que no han empleado planes de acción; lo que indica que la mayoría de veces ejecutan planes de acción a la hora de identificar problemas que dificulten el desempeño de las labores encaminadas a la prestación de un buen servicio.

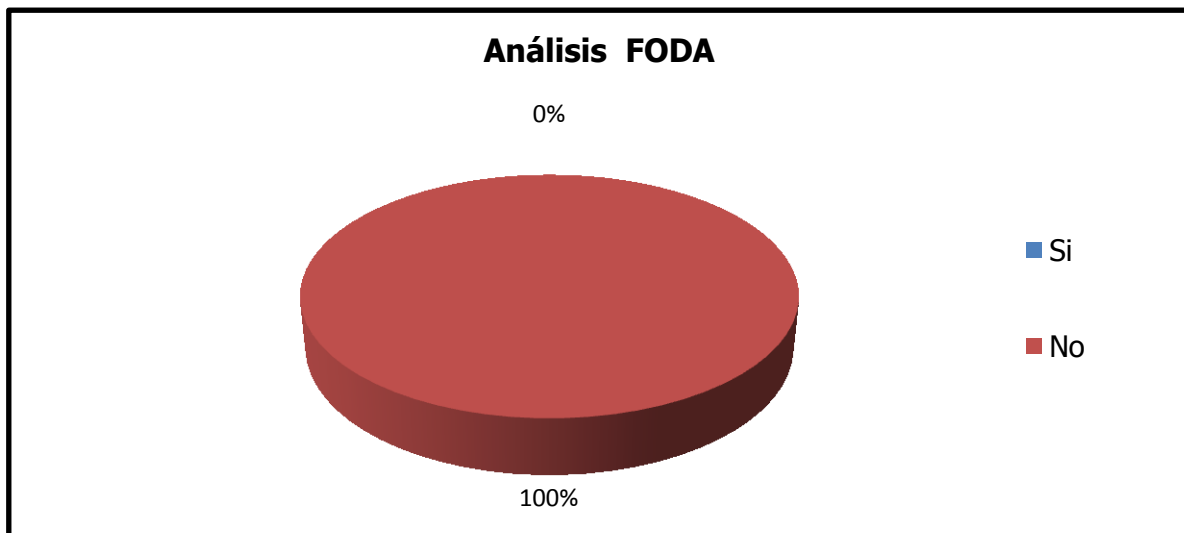
16-¿posee la empresa un análisis FODA?

**Objetivo:** Determinar si la empresa posee un análisis FODA.

**Tabla 17.** Análisis FODA.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	-
No	12	100
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
Fuente: Elaboración Propia		

**Grafico 17.**



### **Análisis e interpretación**

Según las personas encuestadas de la oficina departamental de San Miguel en Correos El Salvador el 100% expresa que la empresa no cuenta con un análisis FODA, es decir que no tienen identificados los elementos esenciales como fortalezas y debilidades que poseen como empresa en la prestación de los servicios que ofrecen.

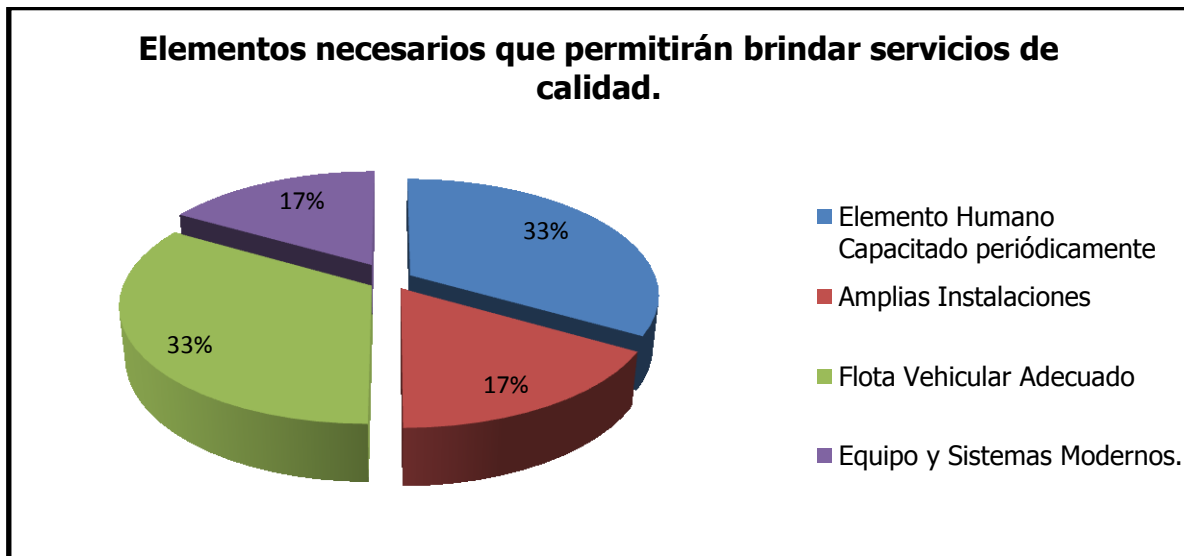
17-¿Qué elementos consideran ustedes necesario para poder brindar un servicio de calidad, que cumpla las expectativas del usuario?

**Objetivo:** Conocer que elemento consideran necesarios el personal de Correos para poder brindar un servicio de calidad que cumpla con las expectativas de los Usuarios.

**Tabla 18.** Elementos necesarios que permitirán brindar servicios de calidad.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Elemento Humano Capacitado periódicamente	4	33
Amplias Instalaciones	2	17
Flota Vehicular Apropriada	4	33
Equipo y Sistemas Modernos.	2	17
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
Fuente: Elaboración Propia		

**Grafico 18.**



## **Análisis e Interpretación**

Según el grafico se puede observar que un 33% opina que el elemento necesario que permita brindar servicios de calidad es el Elemento Humano Capacitado Periódicamente; mientras que un 17% considera que es necesario que existan amplias instalaciones; además un 33% considera que para mejorar los servicios es necesaria la existencia de una flota de vehículo moderna, y un 17% expresa que debe adquirirse Equipo y sistemas Modernos en las oficinas de Correos.

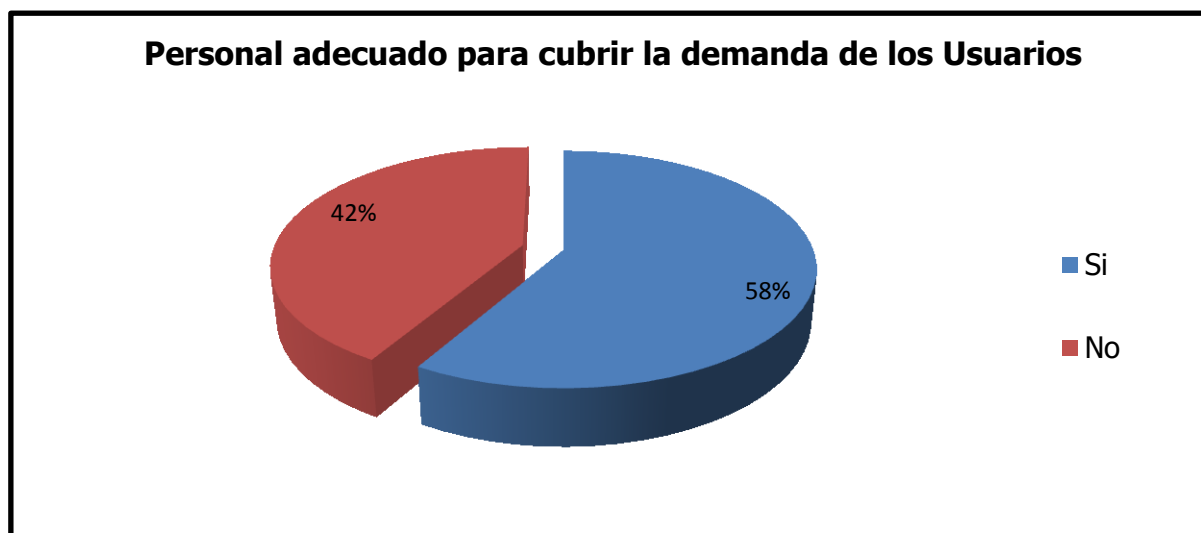
18- ¿Considera usted que con el personal que se cuenta es posible cubrir con eficiencia la demanda de los usuarios del servicio que aquí se presta?

**Objetivo:** Conocer si el personal con que se cuenta es el adecuado para cubrir con eficiencia la demanda de los usuarios.

**Tabla 19.** Personal adecuado para cubrir la demanda de los Usuarios.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	58
No	5	42
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
Fuente: Elaboración Propia		

**Grafico 19.**



### **Análisis e Interpretación**

Según el grafico No. 23, se observa que el 58% de los encuestados expresan que con el personal con que cuenta es posible cubrir con eficiencia la demanda de los usuarios, mientras que el 42% consideran que el personal con que cuentan no es suficiente para cubrir la demanda con eficiencia; por lo que no es posible cubrir al 100% la demanda de los usuarios del servicio que presta dicha empresa.

19-¿En comparación al mercado competitivo, considera usted que Correos de El Salvador proporciona precios accesibles de los servicios que ofrece?

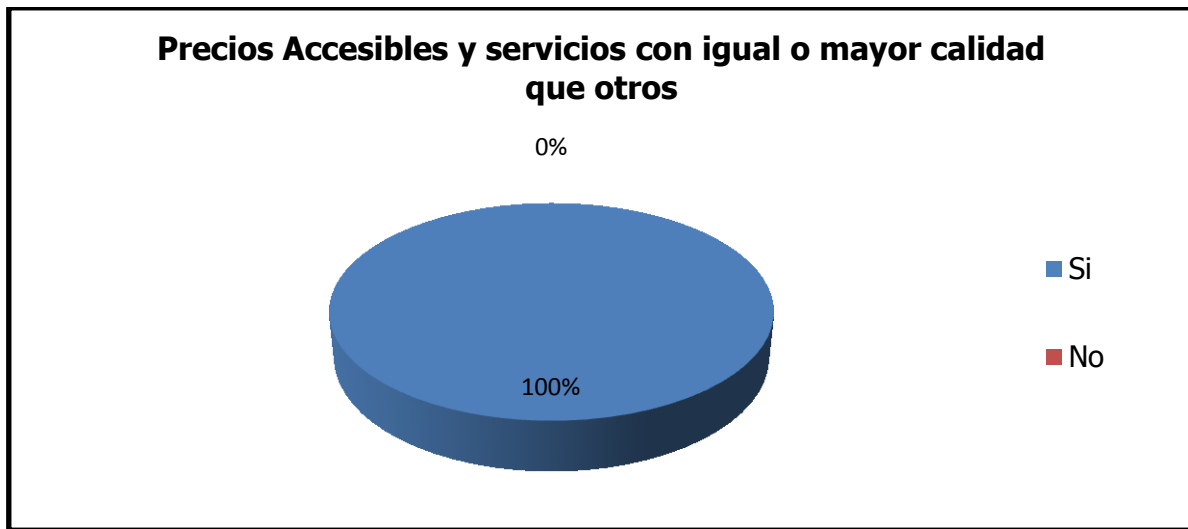
**Objetivo:** Conocer si Correos de El Salvador proporciona precios accesibles.

**Tabla 20.** Precios Accesibles y servicios con igual o mayor calidad que otros.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100
No	0	-
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Grafico 20.**



### Análisis e Interpretación

Como se puede observar en el Grafico No. 23 de todas las personas encuestadas el 100% de ellas afirma que Correos de El Salvador proporciona precios accesibles a los usuarios, y que pese a ello brinda servicios con igual o mayor calidad que la competencia.



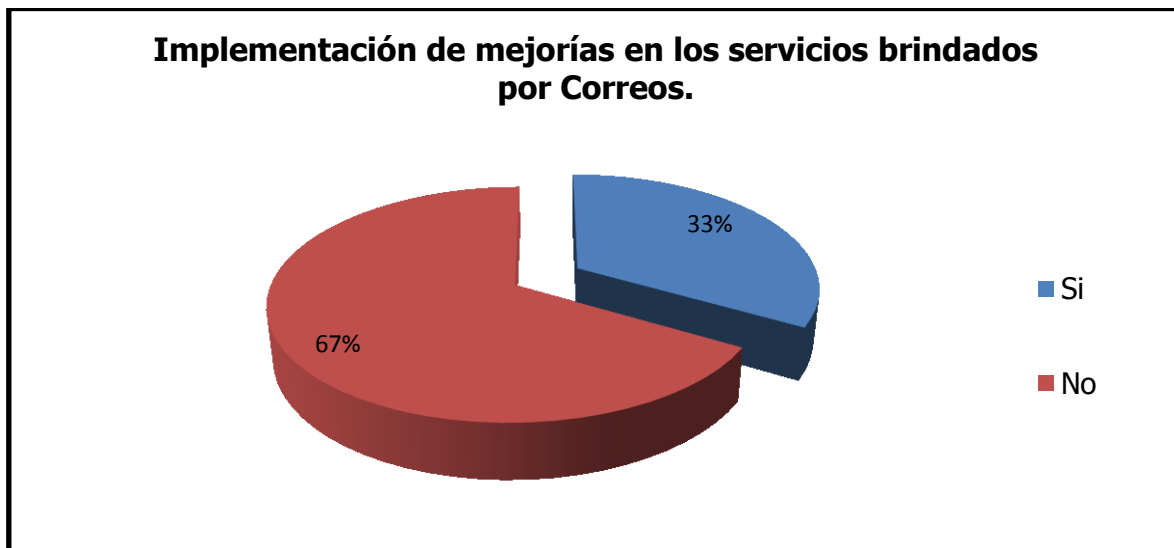
20-¿Tomando en cuenta el factor precio, considera usted que debería haber mejorías en los servicios brindados, por parte de Correos?

**Objetivo:** Determinar si debería haber mejorías en los servicios brindados por parte de Correos, tomando en cuenta el factor precio.

**Tabla 21.** Implementación de mejorías en los servicios brindados por Correos.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	33
No	8	67
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
Fuente: Elaboración Propia		

**Grafico 21.**



### Análisis e Interpretación

Se puede observar a través del grafico No. 24 que un 67% expresan que no debería incidir el factor precio para mejorar los servicios brindados; mientras que un 33% de los encuestados opinan que si es necesario mejorar los servicios tomando en cuenta dicho factor.

## 21-¿Qué tipo de Controles Administrativos Emplean?

**Objetivo:** Conocer los tipos de Controles Administrativos utilizados por parte de Correos de El Salvador.

**Tabla 22.** Controles Administrativos utilizados por Correos de El Salvador

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Controles de Asistencias	10	17
Controles Estadísticos mensuales de entregas de correspondencia	2	83
Otro	0	-
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 22.**



### Análisis e Interpretación

De acuerdo al gráfico No. 25 el 17% expresa la existencia de un control Administrativo fundamental que es el Control de Asistencia; mientras que un 83% es de la opinión de que un control Administrativo Fundamental son los Controles Estadísticos Mensuales de las operaciones desarrolladas en la Entidad.

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Los tiempos de entrega de los envíos a los destinatarios que cubre la Oficina Departamental de San Miguel, de Correos de El Salvador, están en función del tipo de servicio que los usuarios adquieren.
2. Correos de El Salvador cuenta con limitantes presupuestarias, la cual no goza de una autonomía y debido a ello, existen deficiencias en la adquisición de los recursos (materiales, humanos y tecnológicos). Más del 42% del personal afirma que la falta de autonomía es una limitante a la hora de adquirir dichos recursos.
3. Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel, no cuenta con un programa de publicidad (hojas volantes, radio local, televisión, entre otras) para dar a conocer de mejor manera los servicios que esta ofrece. Este es un aspecto necesario ya que el 67% de los empleados consideran que este es un factor importante para la obtención de resultados favorables.
4. El personal que tiene Correos de El Salvador es un elemento fundamental, importante y necesario para brindar los servicios que ofrece, pero este se ve limitado al momento de cubrir las necesidades de los usuarios; además no cuentan con capacitaciones periódicas; por lo tanto este elemento es considerado fundamental por más del 33% del personal de correos.

5. Correos de El Salvador, en la Oficina Departamental de San Miguel, no cuenta con un análisis FODA, en el cual se puedan identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas inherentes a institución.
  
6. La Oficina Departamental de Correos de El Salvador en San Miguel, no se les ha efectuado una Auditoría de Gestión en los últimos cinco años, la cual contribuya a mejorar los procesos que esta realiza; en su mayoría solo se han efectuado auditoría interna.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Emplear nuevas estrategias en la prestación del servicio de Correos El Salvador, ayuda a satisfacer las expectativas de los usuarios con respecto al servicio que utilizan. Estrategias tales como controlar el servicio que se está brindando, maximizar las zonas de reparto y emplear más personal para la entrega de paquetes a los diferentes destinatarios; puede incrementar los clientes potenciales que Correos de El Salvador posee.
2. Formular estrategias para poder descentralizar las adquisiciones de recursos ya sean humanos, materias, tecnológicos o de cualquier otro tipo y para ello es necesario aumentar la designación de presupuestos con la finalidad de poder tener en el momento oportuno dichos recursos y mejorar cada vez más los servicios que brindan a los usuarios de Correos de El Salvador.
3. Para obtener mayores resultados en el alcance de las metas que se traza la oficina departamental de San Miguel de Correos de El Salvador, debe fomentar la profundización de la publicidad de los servicios que ofrece, estableciendo nuevas estrategias para darlo a conocer a la población en general.
4. Es necesaria la contratación de más personal para lograr cumplir con las expectativas de los usuarios en el servicio prestado; así también valorando aspectos importantes a mejorar tales como capacitar periódicamente al personal de las distintas aéreas operativas, así como a los mandos medios y superiores, permitiendo cambios de coordinación de esfuerzos o estrategias

en el corto y mediano plazo y la existencia de una flota vehicular adecuada y moderna para brindar parte de sus servicios.

5. Elaborar un análisis FODA, ya que esta es una herramienta sencilla pero poderosa de estudio estratégico que permitirá entender el potencial de la empresa, proporcionando elementos muy importantes para la planeación estratégica y permitirá desarrollar acciones concretas enfocadas a mejorar la competitividad y posicionamiento en el mercado.
  
6. Una Auditoria de Gestión, contribuirá al logro del aprovechamiento óptimo de los recursos y al incremento de los niveles de eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos operativos, al producir recomendaciones que se traducirían en medidas concretas que mejoren la administración de estos recursos.

## **CAPITULO VI: "AUDITORIA DE GESTIÓN QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA ATENCIÓN DEL SERVICIO A LOS USUARIOS EN CORREOS DE EL SALVADOR EN LA OFICINA DEPARTAMENTAL DE SAN MIGUEL", AÑO 2014.**

En este capítulo se presenta el desarrollo y ejecución de una Auditoria de Gestión que Contribuya a Mejorar la Atención del Servicio a los Usuarios en Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel. Se expone en ella no solo cada una de las etapas que deben realizarse, sino también las razones por las cuales deben llevarse a cabo, así como aquellos procesos inherentes que no necesariamente se deben plasmar en un documento o papel de trabajo, pero que son indispensables para el buen desarrollo de una auditoria de este tipo.

### **6.0 ETAPA PRELIMINAR DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

La planificación preliminar tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades sustantivas y adjetivas, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría, cumpliendo los estándares definidos para el efecto.

La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, se elabora una guía para la visita previa para obtener información sobre la entidad a ser examinada, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para conocimiento de la Dirección o Jefatura de la unidad de auditoría, en el que se validan los estándares definidos en la orden de trabajo y se determinan los componentes a ser evaluados en la siguiente fase de la auditoría.

## **6.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR DE CORREOS DE EL SALVADOR EN LA OFICINA DEPARTAMENTAL DE SAN MIGUEL.**

Con la finalidad de poder tener un conocimiento previo a realizar la auditoría de gestión en Correos de El Salvador, oficina departamental de San Miguel, y poder facilitar el conocimiento general de la operatividad que esta realiza, es necesario tener un conocimiento preliminar; para ello realizamos las siguientes actividades:

### **6.1.1. ENTREVISTA CON EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN**

Se llevó a cabo entrevista preliminar con el personal administrativo de la Oficina Departamental de San Miguel, de Correos de El Salvador, mediante una guía de entrevista para poder conocer más de cerca las actividades, procesos, métodos y técnicas que realizan como institución para poder brindar los servicios a todos los usuarios; todo esto con el fin de desarrollar adecuadamente el proceso de una auditoría de gestión. Obteniendo así datos relevantes y oportunos de la institución a tomar en cuenta para realizar la etapa de la planeación de la Auditoría de Gestión, la cual es la base para una buena ejecución de dicha auditoría.

### **6.1.2 CONSULTAS DE AUDITORÍAS ANTERIORES.**

Como punto de partida para realizar una auditoría, es necesario tener conocimiento de si se han practicado auditorías anteriores del mismo tipo, esto con el objetivo de tener una base para fundamentar la etapa de la planeación, así como profundizar en deficiencias encontradas por las auditorías anteriores; tomando en cuenta lo anterior, consultamos con la Jefe Departamental de San Miguel de Correos de El Salvador, quien nos manifestó que no se les ha realizado auditorías de este tipo (auditoría de gestión) en dicha oficina, solamente se les ha



realizado de otro tipo de auditorías como la auditoría interna que les practica la Corte de Cuentas de la República. Por lo tanto esta información nos sirve de insumo para tomarse en cuenta al momento de establecer los procedimientos de auditoría que desarrollamos.

Por último es necesario el conocimiento de auditorías anteriores para determinar en cierta medida el grado de cumplimiento de las recomendaciones hechas anteriormente.

### **6.1.3 CONOCIMIENTO PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO**

El conocimiento del control interno de una empresa resulta de vital importancia a la hora de realizar una auditoría, pues es la base a seguir para poder determinar que procedimientos de auditoría, son los que se puede emplear a una determinada área, proceso o empresa en general; el conocimiento del control interno de Correos de El Salvador en la oficina departamental de San Miguel, previo a el desarrollo de la etapa de la planeación que comprende la auditoría de gestión, nos sirvió para poder disminuir procedimientos de auditoría inaplicables a dicha institución, así como también emplear aquellos procedimientos más adecuados, ya que la institución de correos como tal, posee un grado de complejidad debido al volumen de operaciones que realiza en todo el país, y a la centralización de operaciones inherentes a la misma, por lo que para la realización de ciertas actividades en la Oficina Departamental de San Miguel, determinamos que se requiere de la aprobación en la Oficina Central, lo cual tiene consigo tiempo adicional y previo para la ejecución efectiva de dichas actividades.

#### **6.1.4 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.**

Para conocer la institución auditada, interna como externamente es necesario auxiliarse de otra herramienta como lo es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual nos proporciona una imagen de la situación actual de Correos, internamente en cuanto a sus fortalezas y debilidades, como externamente por sus oportunidades y amenazas a las que está expuesta en un periodo de tiempo determinado; por lo que tener un conocimiento preliminar interna y externamente nos ayuda para mejorar de manera más eficiente y disminuir los efectos negativos a que se puede exponer la institución por sus amenazas externas.

En la Oficina Departamental de San Miguel de Correos de El Salvador, mediante la entrevista preliminar con la Jefe Departamental, nos manifestó que no poseen un análisis interno y externo de su situación actual en la oficina, que se ve reflejado en la herramienta de análisis FODA; por lo que nos sirvió de insumo para la etapa de la planeación de la auditoria y así emplear otros procedimientos adicionales enfocados al conocimiento de la situación interna y externa en que se encuentra dicha oficina.

#### **6.1.5 DETERMINAR ÁREAS CLAVES A AUDITAR.**

Una vez realizadas las actividades descritas anteriormente, mediante la entrevista preliminar con la Jefa Departamental de Correos en San Miguel, se logró tener un conocimiento preliminar a grandes rasgos del funcionamiento, los procesos que realiza y toda la operatividad de Correos de El Salvador en la oficina departamental de San Miguel, para poder brindar los servicios a sus usuarios; y que para la etapa

de la planeación de la auditoria es necesario este conocimiento previo, ya que sirve para poder identificar adecuadamente cuales son las áreas críticas o claves, que afectan directamente la auditoria de gestión que realizamos; determinar las áreas claves a auditar nos permite reducir la muestra de los procedimientos de auditoria que se desarrollaron y estimar el nivel de riesgo, así como la importancia relativa inherente a una área en particular.

La etapa preliminar de la auditoria de gestión se fundamenta con el objetivo de tener una imagen general de la institución auditada, ya que sirve de base para la etapa de la planeación de la auditoria, pues para obtener los resultados esperados que se ven reflejados en el informe de auditoría, es necesario que la planeación sea la más adecuada para emplear los procedimientos de auditoria acorde a los objetivos que se pretenden obtener; así también la planeación es la que fundamenta el camino a seguir durante todas las etapas de auditoria, y permite no desviarse de los objetivos propuesto. Por lo tanto el conocimiento preliminar de Correos de El Salvador en la oficina departamental de San Miguel es la base fundamental para la realizar la siguiente etapa de la planeación de la auditoria de gestión.

## **6.2 PLANEACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.**

Una vez llevado a cabo el conocimiento preliminar de la institución de Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel, se logra tener la base para poder realizar la planeación de la auditoria mediante el Memorándum de Planeación que a continuación se presenta:

# MEMORANDUM DE PLANEACION

## **AUDITORIA DE GESTION A DIRECCION GENERAL DE CORREOS DE EL SALVADOR, EN LA OFICINA DEPARTAMENTAL DE SAN MIGUEL.**

### **PERIODO AUDITADO:**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE JULIO DE 2014**

SAN MIGUEL, JUNIO DE 2014

## **6.2 MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN.**

### **1. ALCANCE DE LA AUDITORIA**

Evaluar la gestión administrativa y operativa de Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel, durante el periodo del 1 de Enero al 31 de julio de 2014, verificando, examinando y reportando sobre el cumplimiento de sus objetivos y metas, su sistema de control interno, en relación a la normativa legal a que están sujetos y el nivel de satisfacción de los usuarios en la presentación y prestación del servicio; el alcance de los procedimientos a efectuar se resume en:

- Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la gestión administrativa y operativa de Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel.
- Revisar el cumplimiento de los objetivos y metas programadas en los planes anual y estratégico, correspondiente al periodo del 1 de enero al 31 de julio del año 2014.

### **2. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA:**

#### **2.1 Objetivo General:**

Realizar una Auditoría de Gestión que Contribuya a mejorar la atención del servicio a los usuarios en Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel.

## **2.2 Objetivos Específicos:**

- Evaluar la efectividad en la recepción, tenencia y envío de correspondencia, que realiza la Oficina Departamental de San Miguel de Correos de El Salvador.
- Desarrollar el proceso de Auditoría de Gestión aplicada a la Oficina Departamental de San Miguel en Correos de El Salvador.
- Constatar si se observa el debido cuidado en la administración de sus recursos, observando la economía en términos de cantidad y calidad adecuada al mínimo costo, así como su eficiencia en la correcta utilización de recursos durante el proceso y su eficacia en el logro de los objetivos y metas propuestas.
- Emitir un informe de auditoría de gestión realizada a la Oficina Departamental de San Miguel de correos de El Salvador, para determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de ésta, en la prestación del servicio.

## **3. ENFOQUE GENERAL**

### **3.1 Conocimiento General de la Institución.**

#### **Generalidades**

Correos de El Salvador es una dependencia del Ministerio de Gobernación que presta un servicio público, teniendo como funciones el recepción, transporte y entrega de la correspondencia y otros servicios autorizados. Comprendiendo correspondencia como los envíos depositados en las oficinas de Correos, para ser entregados a un destinatario bien en la misma localidad (lugar dentro del Municipio

de la Oficina de Correos); nacional (fuera del Municipio) o fuera del territorio Salvadoreño.

El funcionamiento del servicio de correos en todos los países del mundo, es un reflejo del grado de cultura de los pueblos y se considera el principal promotor del desarrollo económico, social y cultural de las naciones; el correo no solo permite la comunicación escrita, sino también el intercambio cultural entre las naciones.

Por el servicio postal cursan diferentes categorías de envíos postales, las cuales están aunadas en dos grupos: uno de los servicios básicos, que son aquellos que es obligatorio prestarlos para desarrollar el Servicio Postal Universal<sup>18</sup>, asimismo desde el momento en que una administración postal se suscribe como país miembro de la Unión Postal Universal (UPU); los servicios especiales, son los que se prestan de manera opcional en cada administración postal, dependiendo de la complejidad y desarrollo de la misma.

### **Datos históricos de Correos de El Salvador.**

Según se tiene conocimiento desde los tiempos coloniales, ya se contaba con una Administración de Correos a cargo de un súbdito español, quienes intercambiaban Correspondencia entre el Partido de San Salvador y el Gobierno Español. Posteriormente el servicio postal de El Salvador estableció convenios especiales entre los estados de Centro América sin ninguna ley reglamentaria, lo cual se hizo

---

<sup>18</sup> Asamblea Legislativa, Constitución de la Republica de El Salvador, Corte Suprema de Justicia, SV; Sección Publicaciones, 1998, Artículo 110.

atendiendo la necesidad de comunicación entre los estados Centro Americanos después de su independencia.

Entre la conquista y la independencia de Centro América, no se conocen datos históricos del Correo salvadoreño, pero se considera que el servicio postal tuvo relevancia en los hechos independentistas y su proclamación en 1821.

A continuación se dan a conocer fechas de gran importancia para el Correo Salvadoreño:

**Tabla 23:** Antecedentes de Correos de El Salvador

<b>Años</b>	<b>Acontecimientos</b>
1847	Correos de El Salvador nombra a su primer Director
1849	Se establece el servicio de correos semanales, para Honduras y Nicaragua, vía Puerto de la Unión.
1851	Aparece el Reglamento de Correos en el cual se notan vestigios de las leyes españolas
1854	Se publica el primer itinerario de entradas y salidas de despachos
1857	Correos participa en cabildos abiertos con el propósito de mejorar; además se establece correos para Guatemala, el cual es llevado por peatones
1864-1865	Correos percibía una renta escasa que apenas alcanzaba para hacerle frente a sus gastos
1865	Correos aprobó, tratados entre Venezuela, Bolivia, Colombia, Ecuador, Guatemala y Perú.
1867	Se pusieron en circulación las primeras estampillas, hechas en grabados de acero por la American Bank Note Co de USA
1870	Se celebró convenio postal entre Estados Unidos y El Salvador
1877	Se aprobó el primer contrato de transporte de correspondencia, entre el Puerto de la Libertad y San Salvador.



1879	El Correo de El Salvador ingreso a la Unión Postal Universal (UPU)
1889	Se celebró en Costa Rica una convención Postal a la cual asistieron los países de Centro América, que ayudo a las relaciones comerciales y diplomáticas de los países. Además se establece el servicio de correspondencia de y para Europa.
1909	Se establece el servicio de cartas con valor declarado, por medio del cual se permitía el envío de dinero en el interior del país
1914	El edificio de Correo central se daba a conocer por medio de señales la llegada y salida de los barcos con correspondencia
1916	El poder ejecutivo dicta un reglamento General de Correos
1928	Se establece el servicio aéreo diario de los despachos de correspondencia hacia el exterior
1929	Se puso en circulación los primeros sellos postales aéreos
1951	Se otorgan las primeras becas para que personal de Correos realice estudios en la Escuela Técnica de Correos de Buenos Aires Argentina.
1952	Se puso en vigencia el reglamento para la importación y uso de máquinas franqueadoras de correspondencia, con el que se pretendía dar facilidades en el franqueo a la industria, Banca, comercio y público en general
1964	Comenzó a funcionar la oficina móvil postal
1965	Se inicia un proyecto regional, para que la UPU brinde asistencia técnica a El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua
1966	La organización de la UPU en centro América, presento a consideración un estudio sobre Organización y Métodos Operativos para el Correo Central de San Salvador. Además se crea la Escuela de Capacitación Postal, y El Salvador es nombrado miembro de la comisión Técnica Consultiva de la Unión Postal de las Américas y España (UPAE)

1967	Se llevó a cabo el primer seminario de alto nivel, con participación de Latinoamérica, los temas tratados fueron: Los Problemas generales del desarrollo
1976	Se implanto el primer circuito motorizado que cubrió ruta entre Salvador y La Unión
1980	Se compró inmueble para la oficina de Correos de Santa Ana
1981	Se recibió Asistencia Técnica y se tuvo la primer visita de expertos en materia postal
1985	Se implanto un Sistema de Codificación Postal, tomando como base el numero identificable del municipio
1987	Se realiza estudio sobre reorganización de la Distribución Postal por un experto de la UPAE
1989	Comenzó a funcionar el Servicio Expreso de Correo (EMS) en el Correo Central
1992	Se amplía la cobertura del servicio EMS
1996	Se aprobaron tarifas para los servicios rápidos en el área de servicio de correspondencia comercial, respuesta internacional, servicio interno para grandes impositores, servicio de empaques y embalajes.
1997	Se habilito la oficina de Correos en el Aeropuerto Internacional de El Salvador, que realizaría operaciones de recepción y entrega del correo internacional en forma directa. Además se establecieron rutas diarias de transporte hacia el interior del país.

A lo largo de la historia puede comprobarse que el servicio de correos ha tenido razón de ser, sobre todo porque ha llenado la necesidad de comunicarse al ser humano. En el correr del tiempo el correo ha pasado a ser de peatonal, a jinetes, a tranvías, a vapores y aviones, que son los medios que se han utilizado para su funcionamiento que es puramente dinámico. El Correo ha sufrido cambios en su

operatividad y función administrativa todo como parte de su interés por mantenerse y no desaparecer para poder cumplir principalmente su labor social.

### **Filosofía Institucional de Correos de El Salvador.**

**Misión:** es una institución dinámica que ofrece servicios postales de la más alta calidad, con cobertura a nivel nacional e internacional a los mejores precios del mercado, tomando al cliente como nuestra máxima prioridad, proporcionando mejor seguridad y tiempos de entrega competitivos.

**Visión:** ser la empresa de correspondencia número uno en El Salvador, brindando el mejor servicio al cliente, siendo nuestro principal activo un personal altamente efectivo y satisfecho, mediante una mejora continua en todos los procesos y en el Capital Humano.

**Objetivo Institucional:** Transformarse en una organización autofinanciable, ágil, competitiva y eficiente, capaz de afrontar satisfactoriamente las nuevas expectativas de los clientes en el ámbito postal de forma permanente y con los adecuados criterios de calidad.

### **Valores Institucionales:**

- Respeto
- Disciplina
- Integridad
- Trabajo en Equipo

- Espíritu de Servicio
- Compromiso
- Protección
- Responsabilidad.

### **3.2 Situación Actual de Correos**

El servicio de correos obedece a su misión de ofrecer servicios postales a nivel nacional e internacional, de acuerdo a los recursos y oportunidades que le permiten los ambientes económicos y sociales. Asimismo, su compromiso de desarrollar el Servicio Postal Universal, al que todas las personas sin distinción alguna tienen derecho.

#### **1. Universalidad del correo.**

La universalidad del correo está basada en el número de países que prestan el servicio postal a nivel mundial, estos países están unidos a través de la "Unión Postal Universal", los cuales se rigen en base a los objetivos que permitan prestar un Servicio Postal Universal de calidad, llegando a un objetivo altamente humanitario como lo es el de servir al público, mejorando sin cesar los métodos de explotación postal.

## **2. Estructura y organización nacional.**

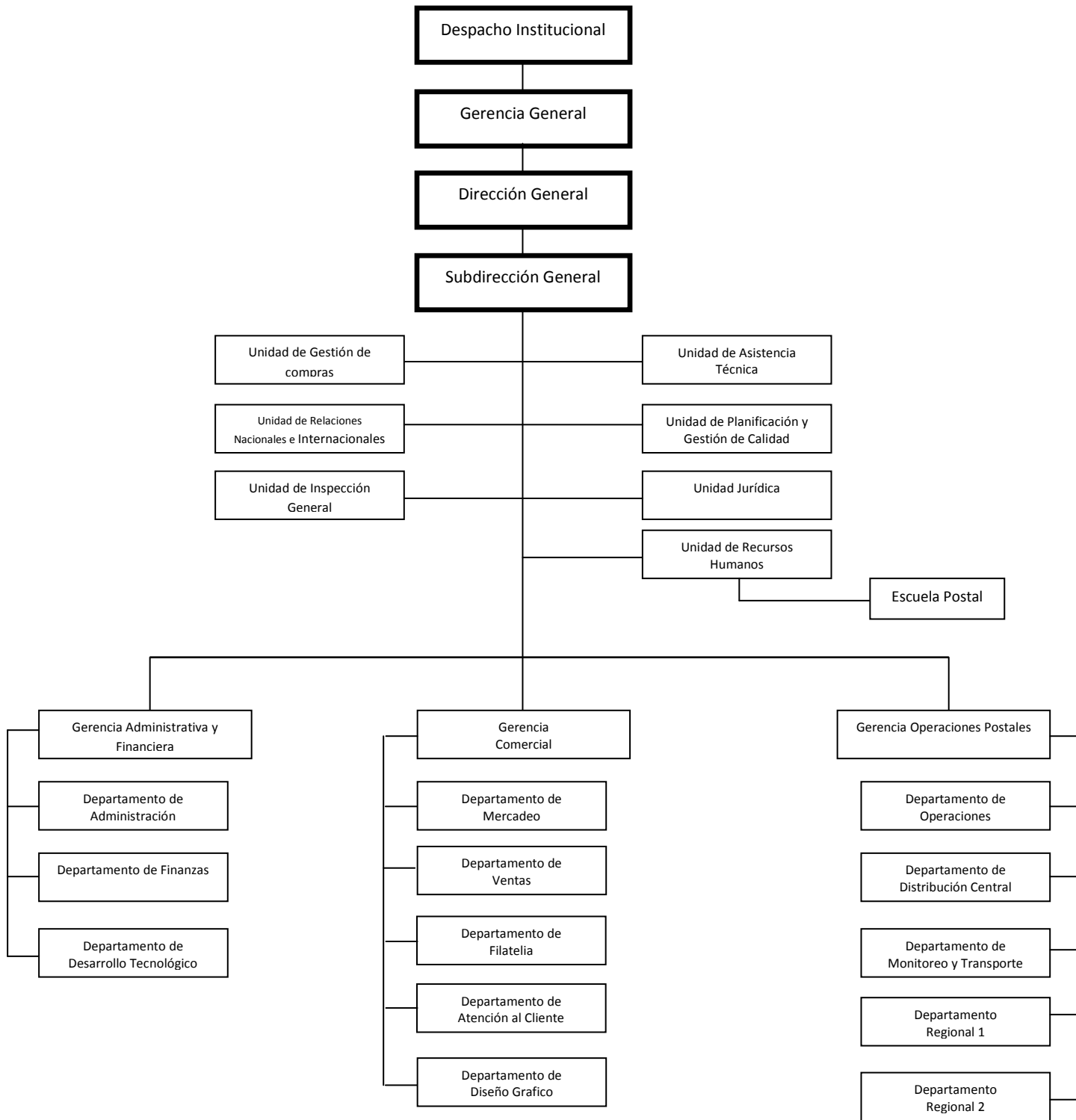
El servicio de Correos de El Salvador, en la actualidad se caracteriza por ser una institución centralizada dependiente del Ministerio de Gobernación, y bajo las órdenes inmediatas del Director General de Correos.

La Administración Postal tiene sus atribuciones específicas, como lo son la recepción, el transporte y la entrega de cartas, tarjetas postales, impresos, cecogramas, pequeños paquetes, envíos con valor declarado, encomiendas postales, y los servicios especiales bajo la figura del Servicio Expreso de Correo (EMS).

El servicio postal salvadoreño comprende 152 oficinas y otros establecimientos postales autorizados que funcionan como patentados postales que venden sellos postales a usuarios.

La Dirección General de Correos se compone por la subdirección general, siete unidades o Secretarías, cinco Divisiones, dos Subdivisiones, dieciséis Departamentos y catorce Oficinas Departamentales, lo cual se presenta en el Organigrama Oficial de la Dirección General de Correos, según el organigrama siguiente:

## ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL DE CORREOS EL SALVADOR

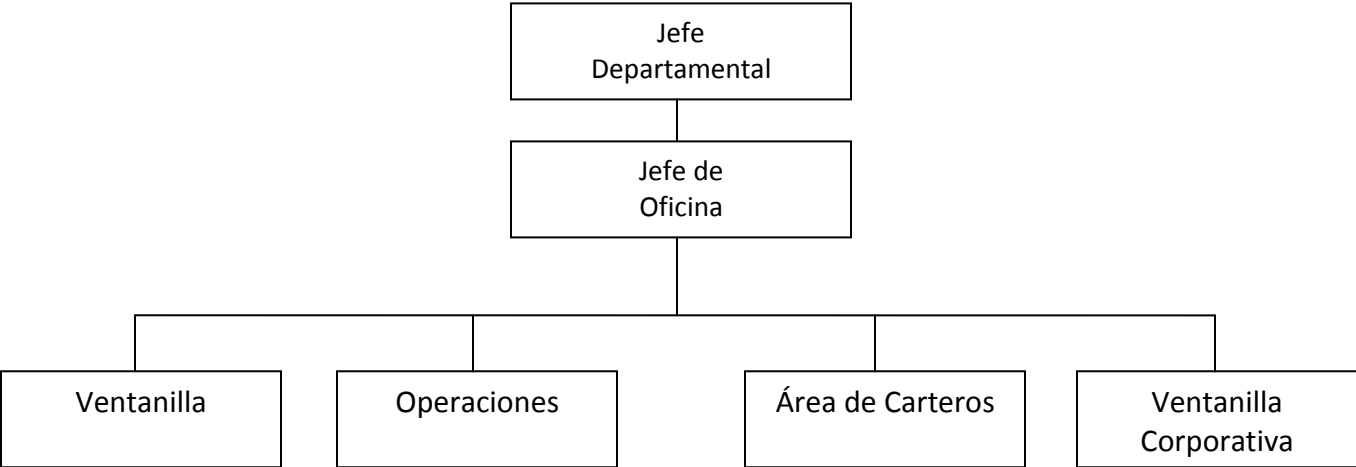


Fuente: Proporcionada por la Jefe Departamental

**3. Estructura y Organización, Oficina Departamental de Correos San Miguel.**

La oficina departamental de correos de San Miguel, cuenta con treinta y siete empleados, distribuidos en diferentes áreas de trabajo, destacándose las principales áreas claves para la prestación del servicio que brinda Correos, el área de ventanilla, área de operaciones, carteros y corporativos, cada una de estas áreas desarrolla diferentes funciones como se describirá más adelante, posee un jefe departamental que es dependencia de la dirección general de Correos, como se muestra en el siguiente organigrama:

**ORGANIGRAMA DE LA OFICINA DEPARTAMENTAL DE CORREOS SAN MIGUEL.**



Fuente: Proporcionada por la Jefe Departamental

#### **4. Cobertura de los Servicios Postales.**

La oficina departamental de correos de San Miguel, presta toda la lista de servicios que como Dirección General de Correos brindan en las oficinas centrales, además se encarga de la distribución de los pequeños paquetes, correspondencia y otro tipo de servicio que contraten las oficinas centrales, para ser distribuidas en la área geográfica de reparto (abarcando ciudades, comunidades, caseríos y cantones) que le corresponde a las oficinas de San Miguel, y los restantes lugares para la entrega de los envíos se cubren a través del apoyo de la fuerza de distribución de otras oficinas cercanas.

##### **4.1. Servicios Nacionales.**

Las oficinas de Correos de la oficina departamental de San Miguel, ofrece servicios locales y nacionales estos servicios incluyen tres tipos de servicios:

###### a) Servicios básicos

La correspondencia en el caso postal, es toda comunicación escrita confiada al servicio de correos para su conducción y entrega; a nivel nacional hay obligatoriedad de ofrecer el mínimo de servicios obligatorios de acuerdo a las disposiciones de la Legislación Postal Interna que incluye cinco a saber:



**Tabla 24: Servicios Básicos**

<b>Categorías</b>	<b>Descripción</b>
Cartas	Es de carácter actual y personal. Actual se refiere a que a pesar de que el escrito se entrega en fecha atrasada, trata de hechos cuyo conocimiento interesan en el momento a su destinatario.
Aerogramas	Producto que consiste en una hoja/carta prepagada con forma de sobre, doblada y engomada para la correspondencia aérea internacional.
Tarjeta Postal	Es una nota escrita en cartulina con impresos, debe además de llevar la palabra impresa de Tarjeta postal, generalmente circula en sobre.
Impresos	Son reproducciones graficas de cualquier texto o dibujo
Pequeño paquete	Es aquel que contiene objetos o efectos personales, no destinados a transacciones comerciales y cuyo contenido no esté prohibido
Cecograma	Producto que permite el envío de cartas cecograficas y los clises con signos de cecografía, que al momento del depósito deben de ser presentados abiertos. Lo mismo regirá para los envíos internacionales que contengan grabaciones sonoras y papel especial destinado para el uso exclusivo de los no videntes, siempre que se expidan por un instituto de ciegos oficialmente reconocido o estén dirigidos para un instituto similar.

## b) Servicios especiales

Estos servicios se caracterizan porque se les incorpora una tasa adicional al cobro del servicio básico y se otorgan generalmente a pedido del cliente para que reciban un tratamiento especial ya sea durante su transporte o entrega; entre estos servicios podemos mencionar los siguientes:

**Tabla 25: Servicios Especiales**

<b>Servicios</b>	<b>Descripción</b>
Lista de correos o Poste restante	Especialmente para destinatarios que no tienen residencia fija en una ciudad o que no desee recibir correspondencia por los medios normales de entrega, haciéndolo en las oficinas o sucursales de correos.
Certificado por Cada envío de Correspondencia.	Es admitido y entregado bajo recibo, previo pago de una tasa especial fija. Da origen a indemnización fija para todos los envíos en caso de eventual pérdida.
Expreso por Cada envío de Correspondencia	Los envíos llegan al destino al mismo tiempo que el servicio tradicional de correos, pero se le da prioridad en la distribución, utilizando repartos especiales a domicilio y en los países cuyas administraciones brinden este servicio. A diferencia del Servicio Expreso de Correo (EMS) no se entrega bajo firma.
Aviso de Recibo, de un envío Certificado, Valor Declarado o Encomienda Postal.	Documento probatorio de la entrega de un envío postal, que incluye la fecha de entrega y la firma del destinatario al recibirlo, devolviéndose lo más rápido posible a la oficina de origen del envío para que esta lo entregue a su expedidor.
	Es brindado a petición, el envío solo puede entregarse

Entrega en propia Mano, de un envío Certificado.	en las propias manos de su destinatario, llevando en el anverso y en caracteres visibles, la indicación "A REMETRE EN MAIN PROPE" o "A ENTREGAR EN PROPIA MANO".
Almacenaje	Se refiere a los envíos voluminosos que no pueden distribuirse por el Cartero a domicilio. A estos envíos se les brinda un plazo de 7 días como máximo, a partir de la entrega del correspondiente aviso de llegada, para que el destinatario pueda retirar el envío.
Respuesta postal pagada	A nivel nacional, un usuario autorizado por la institución, puede bajo ciertas condiciones, pagar las tasas de los envíos sin franqueo previo, que le son devueltas por sus corresponsales.
Servicio Comercial Respuesta Internacional	A nivel internacional, permite a los expedidores autorizados, franquear previamente los envíos respuesta, para que sean depositados en el extranjero por sus corresponsales sin necesidad de pago alguno.
Encomiendas postales	Es todo paquete o bulto postal, susceptible de contener productos o mercaderías generalmente de carácter comercial, y cuyos límites de peso y dimensiones son superiores a los establecidos para los envíos de correspondencia. En el régimen internacional, las encomiendas están sujetas al pago de derechos de aduana de destino.
	Consiste en distribuir envíos locales y nacionales en forma masiva, con tarifas preferenciales y

Grandes impositores	diferenciadas en relación a la cantidad de envíos depositados, los cuales llevan un destinatario previamente identificado.
Apartados postales	Es la distribución de envíos en casillas o cajas provistas de puerta con cerradura y llave, distinguiéndose con un número que las identifica; permitiendo extraer la correspondencia cuando sea más conveniente para el cliente. Este servicio se presta mediante el pago de una cuota anual de carácter fijo.
Valores declarados	Se consideran las remesas de dinero en billetes de banco y otros valores pagaderos al portador, confiados al servicio de correos para su conducción y entrega al destinatario, bajo las condiciones que establece el Reglamento Interno de Correos y serán siempre tratados como envíos de control. Este servicio es prestado a nivel nacional.

### c) Servicio Expreso de Correo (EMS)

En el ámbito nacional, el Servicio Expreso de Correos se caracteriza por la rapidez y seguridad, basado en las siguientes atribuciones:

- ✓ Recolección o pedido del cliente

Después de la firma de un Contrato entre el Cliente (Persona Natural o Jurídica) y la Oficina de Correos, se puede solicitar la recolección de los envíos en el domicilio.

✓ Transmisión

Los envíos del Servicio Expreso de Correo (EMS) se controlan a través del rastreo por medio de un código de barras que se le adhiere a cada envío, este código se registra de manera sistematizada en el Control BIT3, permitiendo dar seguimiento a cada uno de los envíos a nivel nacional e internacional.

✓ Distribución

La distribución de los envíos del Servicio Expreso de Correo (EMS) es rápida y generalmente se realiza por medio de vehículos y motocicletas, además es entregado bajo firma y si el cliente lo solicita, a través de comprobante de entrega.

Los servicios expresos EMS a nivel nacional, aún no han alcanzado su desarrollo, actualmente se ofrecen los siguientes servicios:

**Tabla 26: Servicio Expresos EMS**

<b>Servicios</b>	<b>Descripciones</b>
Documentos y paquetes	Incluye la admisión, transporte y entrega de envíos que pesan desde 1 gramo hasta 20 kilogramos, generalmente es usado por personas particulares, su cobertura es local y nacional.
Correspondencia comercial o Empresarial	Admisión, transporte y distribución de correspondencia que no exceda de 100 gramos, es muy utilizado por empresas, para hacer llegar cobros, estados de cuenta, invitaciones. Principalmente es de carácter personal y su cobertura es local y nacional.
Correspondencia publicitaria con	Las remisiones de hojas publicitarias, folletos y cualquier otro material promocional, los cuales

dirección (Correo directo)	deben ser entregados en el domicilio del destinatario a quien está dirigida, generalmente lo constituyen clientes de las empresas, su peso no debe exceder de 250 gramos.
Correspondencia publicitaria sin dirección	Remisiones de hojas publicitarias, folletos y cualquier otro material promocional, que admite, transporta y distribuye correspondencia en forma masiva de acuerdo a las indicaciones de los clientes, no lleva un destinatario determinado, el límite de peso es hasta 100 gramos por cada envío de correspondencia.

Refiriéndose principalmente al servicio de correspondencia publicitaria sin dirección, este puede ser solicitado en las ventanillas de las oficinas postales, en donde son admitidos los envíos previo pago, según las tarifas establecidas para este tipo de servicio, (Tarifas nacionales del courier EMS, correspondencia publicitaria sin comprobante de entrega) o posterior a la firma de un contrato, el cual debe realizarse a través de las Oficinas Departamentales de Correos, las cuales están facultadas para recabar la documentación Necesaria del contrato, posteriormente se remiten dichos documentos a la Secretaría Jurídica del Correo Central en San Salvador, para que se gestione la elaboración de la Resolución Jurídica, que da fe al contrato firmado.

Los precios para la prestación del servicio de Correspondencia Publicitaria sin dirección los costos van en relación al peso y al destino. Entre sus características puede mencionarse que este servicio llega al 100% de la población y no puede haber devoluciones al remitente por no entrega, la publicidad impresa que se distribuye a través de este servicio llega directamente a la población, brindando información que permite conocer al destinatario lo que las empresas venden y adonde pueden encontrar productos y servicios para satisfacer necesidades.

El servicio de correspondencia publicitaria sin dirección fue creado en 1,995 y su creación fue en el área de servicios especiales, porque es un servicio opcional del correo salvadoreño; actualmente no se cuenta con datos exactos que miden su rentabilidad, por la razón de que correos labora, percibe ingresos y realiza egresos tomando globalmente todos sus servicios, su capacidad instalada moviliza piezas de correspondencia del correo tradicional y piezas del correo especial; su rentabilidad o déficit presupuestario se mide de acuerdo al total de ingresos, versus egresos; es importante manifestar que en los últimos dos años, correos está diversificando sus servicios con el fin de llegar a ser una institución autónoma y su mira es bajar su déficit y llevarlo a un superávit que le permita una autonomía de gestión que le facilite los trámites administrativos.

Actualmente el servicio de correspondencia publicitaria sin dirección en el departamento de San Miguel moviliza menos del 1% en este tipo de envíos en relación a la totalidad del flujo de correspondencia anual; debido a que tradicionalmente no ha existido un acercamiento a las necesidades de la población empresarial y su actividad ha quedado reducida a usuarios eventuales que representan una demanda bastante limitada.

El servicio de correspondencia publicitaria sin dirección funciona actualmente sin ninguna herramienta promocional, sólo hay una orientación a aquellos clientes que solicitan información sobre las opciones de servicios que tienen para enviar correspondencia publicitaria a través del Correo.

## **4.2. Servicios hacia el Exterior.**

El Salvador al formar parte de la Unión Postal Universal (UPU), adquiere el compromiso de prestar servicios básicos a nivel mundial, como Cartas, Tarjetas Postales, Impresos, Pequeños Paquetes y Cecogramas. Además de los servicios básicos hacia el exterior, Correos cuenta con una diversidad de servicios especiales que pueden acompañar a los servicios tradicionales a través de un pago adicional por cada uno de ellos, estos servicios pueden ser: certificado, expreso, aviso de recibo, entrega en propia mano, servicio comercial, respuesta internacional, encomiendas postales.

El Servicio Expreso de Correo (EMS), también se presta a nivel mundial, esto implica que desde cualquier lugar del territorio nacional un usuario o cliente puede enviar correspondencia a cualquier destino, cumpliendo con las restricciones, prohibiciones y normas de admisión, plasmadas en las actas de la Unión Postal Universal (UPU).

El servicio internacional en la actualidad demanda tiempos más cortos de entrega, por lo que a nivel internacional el Servicio Expreso de Correo (EMS) se ofrece a más de 150 países en el mundo, este servicio nació con el objeto de brindar una opción más a las personas en cuanto a los tiempos de recepción de los envíos, también es utilizado como estrategia de las Administraciones Postales para contrarrestar a los servicios de correos privados.

Además correos de El Salvador con la finalidad de ampliar los servicios internacionales, generar más ingresos, mas volúmenes, confiabilidad, calidad y



rentabilidad al negocio postal; crea un nuevo servicio a partir del año dos mil trece, el cual es denominado, servicio prioritario internacional "Docupost" que permite a los clientes economizar su dinero y garantizar el seguimiento y control a través de la página de Correos de El Salvador y del servicio postal de los Estados Unidos de América hasta el momento de entrega en destino (control de extremo a extremo), es decir que consiste en admitir, transportar y distribuir documentos en plazos aceptables con destino a Estados Unidos con sistema de control y seguimiento.

El servicio prioritario internacional Docupost se crea con el objetivo principal de proporcionar una nueva alternativa del servicio postal prioritario a los clientes para enviar todo tipo de documentos destinados principalmente a compatriotas residentes en los Estados Unidos de Norte América.

### **3.3 Aspectos Económicos.**

La actividad económica de Correos, es la venta de servicios de correspondencia, la Dirección General de Correos es una de las instituciones públicas que contribuyen a incrementar los ingresos del Estado Salvadoreño, los ingresos percibidos pasan a formar parte del Fondo General de la Nación si son fondos percibidos en concepto de venta de Especies Postales y del Fondo de Actividades Especiales si son ingresos provenientes de las ventas de servicios especiales de Courier EMS.

Para incrementar los ingresos que percibe el correo nacional, se reestructuró el área comercial y se cambió la estrategia de ventas, lo que llevó a conseguir contratos importantes que han venido a minimizar el déficit de la institución postal,

otro logro ha sido la recuperación de la mora y la minimización del número de cuentas incobrables, estas actividades, aunadas a un cambio de mentalidad de los equipos de trabajo han dado como resultado un fuerte crecimiento respecto a períodos anteriores, lo que ha generado emplear personal calificado para el desempeño de sus actividades.

En las inversiones y erogaciones de la Dirección General de Correos hay varios entes participantes para la toma de decisiones, dependiendo del tipo de gastos que se desee realizar, siendo estos cubiertos por cuatro fondos que se detallan en la tabla siguiente.

**Tabla 27: Fuentes de Financiamiento de la Dirección General de Correos y Su forma de Inversión**

<b>Procedencia de los Fondos</b>	<b>Forma de Ingreso</b>	<b>Destino de los Fondos</b>
Fondos GOES: Fondos de Gobierno de El Salvador	Desembolsos que realiza el Ministerio de Hacienda en base a requerimientos presentados por la Dirección General de Correos al Ministerio de Gobernación.	Pago de salarios a Empleados.
Fondos FAES: Fondos de Actividades Especiales	Fondos percibidos por medio de la comercialización de Servicios Rápidos del EMS, su gasto únicamente necesita autorización del Ministerio de Gobernación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pago de Servicios Básicos</li> <li>➤ Gastos de Administración</li> <li>➤ Gastos Operacionales</li> <li>➤ Servicios Generales:</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Publicidad</li> <li>✓ Impresiones y Publicaciones.</li> </ul>
<p>Fondos de Gastos Terminales: Compensación de la tasa de desequilibrio entre correspondencia recibida y enviada (art. 1 sección h Actas de la Unión Postal)</p>	<p>Pagos que se realizan entre administraciones Postales, por el desequilibrio en kilogramos de correspondencia intercambiada en el rubro de los servicios tradicionales.</p>	<p>Reinversión en mejoras del mismo servicio postal, para mejorar la calidad y la competitividad de los servicios tradicionales.</p>
<p>Fondo Para el Mejoramiento de los Servicios Postales: Ayudas internacionales que se reciben a través de la cooperación internacional entre las administraciones adscritas a la Unión Postal Universal.</p>	<p>Otorgamiento de ayudas no reembolsables otorgadas a las Administraciones Postales en Crecimiento, por Administraciones Postales Desarrolladas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Infraestructura</li> <li>➤ Avances Tecnológicos</li> <li>➤ Consultorías</li> <li>➤ Estudios Técnicos</li> <li>➤ Financiamiento de Proyectos Postales.</li> <li>➤ Asistencia Técnica</li> <li>➤ Becas</li> <li>➤ Equipos</li> <li>➤ Auditorias de seguimiento</li> </ul>

### **3.4 Aspectos Sociales.**

Correos de El salvador es una institución que data desde la desaparición del gobierno federal y ha tenido una trayectoria de cambios en pro de brindar un servicio público, adaptándose a las necesidades de los usuarios en concordancia con la obligatoriedad del estado salvadoreño por brindar a la sociedad este servicio.

Sus bases culturales y compromisos sociales inician desde que se dio el mensaje hablado, siendo esta su forma más primitiva, la cual consistió en transmitir mensajes verbales que eran enviados por un emisor (remitente) hacia un receptor (destinatario), dichos mensajes a distancia debían transmitirse por un mensajero de acuerdo a las palabras expresadas por el remitente a su destinatario.

Su aporte surge con el nacimiento de la escritura, cuya utilización puede decirse constituye el más interesante impulso en las civilizaciones, trasmitiendo a distancia diferentes escritos, los cuales con el correr del tiempo fueron volviéndose costumbre y tradición que ha venido tomando diferentes formas de acuerdo a su entorno.

El correo sirve de medio para intercambiar productos u objetos comerciales y muestras de mercadería entre empresas, además de ser una entidad de comunicación afectiva, comunicándose con muestra de afecto entre consanguíneos o amistades. Socialmente es necesario que los consumidores conozcan los diferentes modalidades de servicios que prestan las Oficinas Postales para cubrir las exigencias del mercado postal y cumplir las necesidades de los usuarios,

basados en el derecho de comunicación que todas las personas tienen, según artículo uno de la Constitución de la República de El Salvador.

Lo importante es que el servicio de correos se ha transmitido de generación en generación y de sociedad a sociedad, además ha logrado tener un alto grado de persistencia en los valores centrales de la familia.

### **3.5 Marco Legal Aplicable a Correos de El Salvador**

Como toda institución ya sea pública o privada deberá basarse en lineamientos legales, los cuales se referirán a continuación.

#### **1. Régimen Internacional.**

La Administración Postal de El Salvador, al igual que todas las administraciones postales que forman parte de la Unión Postal Universal (UPU), están obligadas a regirse a los lineamientos plasmados en Resoluciones, Reglamentos Internos, Estatuto Jurídico de la UPU y Manuales. Con el objetivo de prestar un servicio postal de calidad y facilitar las relaciones postales entre las administraciones de los países miembros, el régimen se basa en los documentos vigentes que a continuación se presentan:

a) Constitución y Reglamento General, Berna 2000

- Resoluciones y Decisiones
- Reglamentos Internos

- Estatuto Jurídico de la UPU
- b) Actas del Congreso, Beijing 1999
- Secretaría General de la Unión Postal Universal de las Américas y España (UPAE)
- c) Manual de Envíos de Correspondencia y Encomiendas Postales, Berna 2001
- Oficina Internacional de la Unión Postal Universal.

### **1.1 Organismos que Rigen el Marco Legal Internacional.**

La Unión Postal Universal (UPU), esta subdividida en varios organismos participantes los cuales tienen la función de emitir los Reglamentos, Resoluciones, Decisiones que mejoren las relaciones entre las Administraciones Postales y la prestación de Servicios de calidad. Siendo constituido principalmente por:

- a) El Congreso: Es la autoridad suprema de la UPU
- b) El Consejo de Administración: Supervisa todas las actividades de la Unión Postal Universal (UPU) y asuntos relativos a políticas gubernamentales.
- c) El Consejo de Explotación Postal (CEP): Estudia asuntos técnicos de toda clase que interesan al servicio postal internacional
- d) La Oficina Internacional (OI): Órgano permanente de enlace, información y consulta de las administraciones postales, además amplía sus funciones tradicionales de secretaría y de apoyo administrativo a los países miembros.

## **2. Régimen Nacional.**

La Administración Postal de El Salvador, está supeditada en muchas áreas a los que se le instruye, de parte de la Unión Postal Universal, pero también el Correo Nacional y todas sus oficinas a nivel nacional dependen del Ministerio de Gobernación. Actualmente el Correo se rige por la Constitución de la República específicamente en los Art. 1: Importancia para el estado de la persona humana, Art. 6: Libertad de Expresión, Art. 112 y Art. 110; Legislación Postal Interna, Resoluciones, Acuerdos y Circulares del Ministerio de Gobernación y de la Dirección General de Correos. En relación a las asignaciones presupuestarias las fiscaliza el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la República, a través de su unidad auditora establecida en el Ministerio de Gobernación, y un Reglamento Interno de Correos, Tarifas Postales, disposiciones relativas al transporte aéreo, acuerdos y reglamentos relativos a las diferentes categorías de correspondencia y servicios especiales, aspectos que deben de ser tomados en cuenta a la hora de comercializar los servicios.

### **3.6 Principales Procesos que realiza Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel.**

Correos de El Salvador en la oficina departamental de San Miguel está dividida principalmente en cuatro áreas, cada una de ellas realiza funciones diferentes, con la finalidad de poder brindar su servicio al usuario, las áreas principales son el área de ventanilla, Corporativos, operaciones y Carteros, cada una realiza procesos diferentes como se describen a continuación.

## **Área de Ventanilla:**

Es una de las áreas más importantes con que cuenta Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel, puesto que el personal que comprende esta área es quien posee el contacto principal con el usuario hacia quienes van dirigidos todos los servicios como se han detallado anteriormente; por lo que es el área que requiere mayor atención en nuestra auditoria, ya en que en cierta medida si esta área funciona adecuadamente podrá brindarse un buen servicio a los usuarios.

La función principal que realiza el área de ventanilla de Correos es la admisión de correspondencia que el remitente que adquiere el servicio desea enviar a su destinatario final; otra función principal y más importante en el área de ventanilla, es poder ofrecer el menú completo de los servicios que ofrece Correos de El Salvador a toda la población en general, de tal manera que se pueda dar a conocer de una manera directa con el usuario todo el itinerario de servicios que este puede llegar a usar.

Una vez que el usuario ha decidido adquirir un servicio en específico, un encargado del área de ventanilla procede a revisar la correspondencia que se enviara y posteriormente poder prepararla adecuadamente con su respectivo embalaje para que pueda pasar al área de Operaciones; antes debiendo registrar los datos generales del remitente, destinatario, direcciones y otros datos importantes en la libreta por tipo de servicio que se ofrece, para que pueda ser entregado al destinatario final sin ningún inconveniente.



Dependiendo del tipo de servicio que se esté brindando así será el tipo de embalaje que se le dará a la correspondencia, pequeño paquete, encomienda u otro servicio tradicional o especial que brinda correos, así serán las especificaciones, las cantidades en kilos que son permitidas entre otras, sin dejar de lado las tarifas de envío que se establecen por el tipo de servicio, la distancia para su destino final así como la cantidad que se envía y el área geográfica.

Como punto final el área de ventanilla cumpliendo con todos los requisitos preestablecidos para la admisión de correspondencia, paquetes, etc. procede a transferirlos al área de operaciones para su posterior clasificación, registro y enviarlos al área de carteros con la finalidad de poder entregarlos en el menor tiempo posible al destinatario.

### **Área Corporativa:**

Es el área que se encarga de los envíos de correspondencia y pequeños paquetes de empresas privadas o instituciones públicas que desean realizar envíos inherentes a su actividad económica hacia el resto del territorio nacional; este tipo de servicios que Correos de El Salvador ofrece a las empresas o instituciones abarca solamente para envíos locales (es decir dentro de un mismo municipio) y nacionales (dentro de todo el país, es decir entre municipios).

Una característica de este tipo de servicios que se ofrece, es que el cliente (empresa o institución) puede establecer los términos de entrega, como los días máximos en que se terminaría de entregar los envíos a sus destinatarios, los lugares, si es entrega personal o bajo puerta, etc. para lo cual se realizan

contratos entre correos y empresas, o se realizan convenios si se trata de instituciones, con la finalidad de garantizar para ambas partes el servicio que se está brindando.

Correos de El Salvador en la oficina departamental de San Miguel, el área Corporativa se convierte en un centro de distribución de correspondencia, pequeños paquetes y otros, ya que por lo general en las oficinas centrales de la Dirección General de Correos, se realizan los términos de entrega del servicio, así como el respectivo contrato o convenio; por lo que en las oficinas de San Miguel llega toda aquella correspondencia en sacos, distinguidos por colores y viñetas específicas para que puedan ser distribuidas en el área geográfica que abarca las oficinas de San Miguel.

Una vez recibidos todos los envíos que le corresponderá distribuir a las oficinas de San Miguel, el área Corporativa, se dedica a revisar mediante el acuse de recibido, (documento formal para poder chequear todos los envíos que serán entregados); posteriormente se procede a clasificarlos por áreas geográficas que cubren los diferentes carteros en sus zonas de reparto para que pueda ser entregada.

La principal institución que Correos de El Salvador en las oficinas departamentales de San Miguel, le distribuye correspondencia el área de corporativos es el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, distribuyéndole paquetes de medicina y correspondencia, además de esta institución cuenta con otras empresas que sus servicios son periódicos, tales como la Administradora de Fondos para Pensiones Confía (AFP Confía), entre otras.

Una vez finalizado el proceso de revisión de correspondencia, mediante el acuse u otro documento como hoja de aviso, y finalizado el proceso de clasificación por área geográfica que tiene asignado cada cartero se procede a entregar los envíos al área de Carteros para que este pueda entregarlos a sus destinatarios en el menor tiempo posible. Finalizado los intentos de entrega de los envíos por parte de los carteros se realiza un reporte de los envíos entregados y no entregados para que posteriormente el área de corporativos haga la notificación a la empresa o institución de los envíos que no pudieron ser entregados en las direcciones señaladas y a los destinatarios finales.

### **Área de Operaciones:**

El área de operaciones es aquella en donde se concentran todos los envíos locales, nacionales e internacionales que recibe la oficina departamental de San Miguel; el área de Operaciones es el colador del área de Ventanillas, debido a que se encarga de seleccionar los envíos que corresponden al área geográfica que cubre, para clasificarlos y transferirlos al área de Carteros; los que no correspondan a su área geográfica de reparto se envían a la oficina de otro municipio al que le corresponda dicha área.

Las funciones principales son el procesamiento en el sistema propio que utiliza Correos para su monitorio de los paquetes y correspondencia admitida, y la clasificación de la misma para que se pueda asignar a las zonas de reparto que cubren los carteros; una vez transferidos al área de carteros, en el área de operaciones realiza un cierre de todos los envíos que se han admitido y que se han entregado a los carteros, finalizando así su proceso.

En un caso de que los envíos no se puedan entregar a sus destinatarios por parte de los carteros, ya sea por alguna dirección errónea, o por no haberse encontrado el destinatario u otra situación y finalizado los intentos posibles de entrega, entonces el área de operaciones recibe dichos envíos por parte del área de carteros para su respectiva devolución a su remitente original.

En el área de operaciones clasifica, procesa en el sistema y entrega a el área de carteros todos aquellos paquetes, correspondencia u otro servicio que ofrece correos de El Salvador admitidos ya sea en la oficina departamental de San Miguel o bien los envíos que provienen del exterior hacia nuestro país, que llegan primeramente a el Aeropuerto Internacional Oscar Arnulfo Romero y Galdámez, posteriormente se transfieren a los oficinas centrales de la Dirección General de Correos para su respectiva clasificación y distribución a las oficinas correspondientes para su entrega final al destinatario de los servicios.

### **Área de Carteros:**

El área de carteros es otra área más importantes para el funcionamiento adecuado de correos de El Salvador, puesto que se considera el área que le da vida a la empresa como tal, ya que se encarga de la finalización de los servicios que brindan, es decir la entrega de las correspondencias, paquetes u otros al destinatario, dando así finalizado la prestación de servicio adquirido por los usuarios de Correos de El Salvador; además es importante que el área de carteros funcione de la mejor forma puesto que ellos tienen el contacto directo con los usuarios.

Al área de carteros llegan todos los envíos que se han admitido de los usuarios generales y se clasificaron en el área de operaciones para ser enviados a el área geográfica que cubre las oficinas de San Miguel, además llegan todos los envíos admitidos en el área de corporativos de todas aquellas empresas o instituciones que han contratado o convenido la prestación de los servicios de correos de El Salvador como tal.

Una vez recibido todos los envíos por parte de los encargados de carteros se encasilla por cada cartero todas las correspondencias, paquetes u otros que se tienen para poder ser entregadas; cada cartero tiene un control en registros de los envíos que debe entregar; una vez asignado los envíos que el cartero debe repartir a el área de reparto que tiene asignada, este procede a ordenar su ruta de reparto para que pueda facilitar el trabajo de entrega de paquetes o correspondencias a los destinatarios; por ultimo ordenada su ruta procede a entregar los envíos y al final realiza un reporte de los envíos entregados y no entregados (una vez agotado los intentos de entrega establecidos) el cual es proporcionado al encargado del área de carteros.

En caso de que los paquetes, correspondencia u otra no pudieron haber sido entregada al destinatario final, habiendo agotado los posibles intentos de entrega, se procede a devolver a el área que se le entrego para posteriormente se pueda devolver al remitente.

### 3.7 Determinación de Áreas Claves

Para el desarrollo de la auditoría de gestión, se tendrán en cuenta las áreas claves, factores de riesgo y procedimientos de auditoría, a fin de identificar fácilmente los procesos, actividades de gestión que se ejecutan para poder mejorar la prestación de los servicios que brinda la institución, según el cuadro siguiente:

**Tabla 28: Identificación de Áreas Claves**

AREA	FACTORES DE RIESGO	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA
Área administrativa	<p>Que el personal de la institución no conozca oportunamente las disposiciones y actividades propuestas, para el cumplimiento de los objetivos y metas de la misma.</p> <p>Que los objetivos y metas a corto plazo, no se revisen periódicamente, con el fin de establecer estándares de mejora continua en la institución.</p>	<p>Verificar si existen recursos adecuados, que permitan un efectivo control de las actividades propuestas para el logro de las metas, que permita mejorar la prestación del servicio a los usuarios.</p> <p>Revisar la periodicidad en que son establecidos los objetivos y metas, así como evaluar si están acorde a los estándares de calidad.</p>
Área de Ventanilla	<p>Falta de capacitación del personal, para la atención al público demandante de los servicios que brinda la institución.</p> <p>Que el personal no tenga incentivos, para mejorar la atención en la prestación de los servicios.</p> <p>Que el personal no tenga conocimiento de las actividades a</p>	<p>Verificar si existe un plan de capacitación frecuente al personal del área de Ventanilla.</p> <p>Verificar si el personal tiene algún tipo de incentivo, para promover una buena imagen en la prestación de los servicios de correos.</p> <p>Revisar si el personal recibe por escrito</p>

	realizar para el cumplimiento de las metas.	las actividades a realizar, en un periodo determinado a fin de alcanzar el cumplimiento de las metas.
Área de Operaciones	Que el personal no gestione adecuadamente el procesamiento y clasificación de la correspondencia, paquetes y otros envíos, a ser entregados a los destinatarios.	Verificar el desarrollo de las actividades de procesamiento y clasificación de los envíos por el personal, a fin de ser preparados para su entrega final.
Área de Carteros	<p>Que el personal no tenga conocimiento de las metas, para mejorar los tiempos de entrega de envíos.</p> <p>Que el personal no esté capacitado para ofrecer los servicios, así como la entrega a la persona adecuada, los envíos del remitente.</p> <p>Que el personal no cuente con el transporte adecuado para llegar a los lugares de reparto de los envíos.</p>	<p>Verificar si se capacita el personal de Carteros, para mejorar los tiempos de entrega de los envíos, así como para que ofrezca los servicios a los destinatarios de la prestación de los servicios.</p> <p>Verificar si el personal tiene incentivos por la entrega rápida y eficiente de correspondencia, paquetes y otros envíos.</p> <p>Revisar si el personal cuenta con el transporte adecuado para llegar a los lugares de reparto de los envíos a los destinatarios.</p>

### 3.7.1 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Para el desarrollo de la auditoria de gestión, es necesario la identificación de indicadores de gestión, los cuales permiten evaluar la efectividad de la gestión que realiza correos como tal, dichos indicadores serán el parámetro para la evaluación oportuna y exacta de la operatividad de la empresa. Después de la etapa preliminar se pudo determinar que la oficina departamental en San Miguel de Correos de El Salvador, no cuenta con indicadores de gestión, por lo que se realizaran de acuerdo al criterios establecidos por el equipo de auditoria, que

servirán para para poder mejorar la prestación de los servicios que brinda la institución, según el detalle siguiente:

**Cobertura de los Servicios:** se tomara en cuenta el espacio geográfico de distribución de los servicios que ofrece la oficina departamental de san miguel de Correos de el salvador, en comparación a las demás empresas que ofrecen los mismos servicios.

**Nuevos Usuarios de Correos:** se verificara la nueva incorporación de nuevos usuarios corporativos de correos, asi como se analizara el numero de usuarios por mes en comparación de los últimos seis meses anteriores a la fecha de ejecución de la auditoria.

**Capacitación del Personal de Correos:** se analizara la programación de capacitaciones al personal involucrado directamente con el trato de los usuarios, siendo estos el área de ventanilla y el área de carteras, para mejorar la imagen que correos ofrece al publico en general.

**Tiempos de Entrega de los Servicios:** verificaremos un estadístico de los tiempos de entrega de los servicios, según el tipo de servicio contratado y en comparación de las metas y parámetros establecidos internacionalmente para su entrega al destinatario final, garantizando de esta manera la efectividad de calidad de entrega.

Además de los indicadores antes mencionados se tomara en cuenta toda aquella información necesaria para garantizar y evaluar el cumplimiento de las metas con relación a los objetivos propuestos, fortaleciendo de esta manera la efectividad de las operaciones que correos de El Salvador realiza.



#### **4. PROPÓSITO DE LA AUDITORIA**

El propósito de la auditoría de gestión, es proveer a Correos de El Salvador en la oficina Departamental de San Miguel, un Informe de Auditoría que permita:

- Establecer las causas y recomendar alternativas de solución que contribuyan al mejoramiento en la atención de los servicios que ofrece.
- Determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía en la prestación de los servicios que ofrece, para fortalecer en forma oportuna las operaciones que realiza como tal.

#### **5. FUNDAMENTO DE LA AUDITORIA**

La auditoría se ejecutará según lo establecido en la siguiente normativa:

- Ley de la Corte de Cuentas de la República.
- Normas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Corte de Cuentas de la República.
- Normas Internacionales de Auditoria (NIA`S).

#### **6. ESTRUCTURA DE LOS RESPONSABLES DE LA AUDITORIA.**

La estructura básica en la realización del trabajo está integrada de la siguiente manera:

Coordinador del equipo de Tesis: Inmar Arnoldo Flores Juárez.

Supervisor: Daniel Alberto Escobar Rivas.

Auditor: Ilcia Patricia Chevez Romero.

## 7. CRONOGRAMA DE TRABAJO.

**Tabla 29: Cronograma de Actividades**

Etapas de la Auditoria	Junio				Julio				Agosto			
	Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planificación estratégica, preparación del plan de enfoque de Auditoría de Gestion.	■	■	■	■								
Elaboración de programas y Cuestionarios de Control Interno.					■	■						
Ejecucion de los programas de auditoria							■	■				
Elaboración del borrador de informe de auditoria de Gestion									■			
Revisión del informe de auditoria										■		
Cierre de la auditoria											■	
Entrega del informe de auditoria de Gestion												■

## 8. Programas de Auditoria

A

### Equipo de Trabajo de Tesis

Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel

### Auditoría de Gestión

**Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014

### Programa de Auditoria Área Administrativa

#### OBJETIVO:

Verificar el adecuado cumplimiento y control de los procesos Administrativos desarrollados en Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel, la cual nos servirá para la ejecución de nuestra Auditoria de Gestión.

Referencia PT´s	Procedimiento	Hecho por:	Revisado por:
<b>VER ANEXO 2</b>	Evaluar el Área Administrativa por medio de Cuestionario de Control Interno.  Elaborar Requerimiento de Información al jefe departamental de Correos.  Consultar Informes emitidos de Auditorias anteriores.  Identificar si la Estructura Organizativa de la institución le permite cumplir con los Objetivos, Planes y Estrategias establecidas.	I.A.F.J.	D.A.E.R.
<b>A-1; A-2</b>	Elaborar Cedula Detalle de Recurso Humano y Cedula Narrativa de Falta Recursos Humanos.		
<b>A-7</b>	Elaborar Cedula Comparativa de Metas y Resultados de Ventas		

<p><b>A-6</b></p> <p><b>A-3</b></p> <p><b>A-4</b></p> <p><b>A-9</b></p> <p><b>A-10</b></p> <p><b>A-11</b></p> <p><b>A-12</b></p> <p><b>A-13</b></p>	<p>Elaborar análisis interno y externo de Correos de El Salvador, oficina Departamental de San Miguel a través de la Herramienta FODA.</p> <p>Verificar si se realizan comparaciones de Resultados obtenidos respecto a los programados.</p> <p>Evaluar si la institución ha implementado Políticas y Programas de Selección, Capacitación y Evaluación del Personal.</p> <p>Elaborar Cedula Narrativa de espacios Publicitarios en las instalaciones de Correos.</p> <p>Revisar si la Institución posee Programas que incluyan la Evaluación de la Gestión administrativa.</p> <p>Identificar los beneficios de los principales servicios que los usuarios adquieren.</p> <p>Identificar las prohibiciones a los envíos que se pueden hacer a través de Correos de El Salvador.</p> <p>Elaborar Cedula Narrativa de Precios de los servicios que Correos Brinda a sus usuarios.</p> <p>Elaborar Cedula Narrativa de Reconocimientos Internacionales por los servicios que ofrece la institución.</p> <p>Cedula Narrativa de Cumplimiento de Horarios para el parqueo.</p>	<p><b>I.A.F.J.</b></p>	<p><b>D.A.E.R.</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------	------------------------

Firma: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

**Equipo de Trabajo de Tesis****Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel****Auditoría de Gestión****Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014**Programa de Auditoria de Ventanillas****Objetivo:**

Verificar el cumplimiento y control de los procesos del Área de Ventanillas desarrollados en Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel, para la ejecución de nuestra Auditoria de Gestión.

<b>Referencia PT's</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Hecho por:</b>	<b>Revisado por:</b>
<b>VER ANEXO 2</b>	Realizar entrevista preliminar al encargado del área de Ventanillas.	<b>I.P.R.C.</b>	<b>D.A.E.R.</b>
	Evaluación del Área de Ventanillas por medio de Cuestionario de Control Interno.		
	Verificar los Controles utilizados para la emisión de la Correspondencia en el Área de Ventanillas.		
	Elaborar Cedula Narrativa de los Procedimientos realizados en el Área de Ventanillas.		
<b>B-1</b>	Elaborar Cedula Narrativa de Información necesaria para la utilización de los servicios de Correos.		

Firma: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

**Equipo de Trabajo de Tesis****Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel****Auditoría de Gestión****Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014**Programa de Auditoria de Operaciones****OBJETIVO:**

Verificar el cumplimiento y control de los procesos del Área de Operaciones desarrollados en Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel, para la ejecución de nuestra Auditoria de Gestión.

<b>Referencia PT's</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Hecho por:</b>	<b>Revisado por:</b>
<b>VER ANEXO 2</b>	Realizar entrevista Preliminar al encargado del Área de Operaciones.	<b>I.P.R.C.</b>	<b>D.A.E.R.</b>
	Evaluación del Área de Operaciones por medio de Cuestionario de Control Interno.		
	Verificar los Controles utilizados para la emisión de la Correspondencia.		
	Elaborar Cedula Narrativa de los Procedimientos desarrollados en el Área de Operaciones.		
<b>C-1</b>	Elaborar Cedula Narrativa del estado de los Casilleros utilizados en el área de Operaciones.		

Firma: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

**Equipo de Trabajo de Tesis****Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel****Auditoría de Gestión****Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014**Programa de Auditoria de Carteros****OBJETIVO:**

Verificar el cumplimiento y control de los procesos del Área de Carteros desarrollados en Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel, para la ejecución de Auditoria de Gestión.

<b>Referencia PT's</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Hecho por:</b>	<b>Revisado por:</b>
<b>VER ANEXO 2</b>	Realizar entrevista Preliminar al Encargado del Área de Carteros.	<b>I.P.R.C.</b>	<b>D.A.E.R.</b>
	Evaluación del Área de Carteros por medio de Cuestionario de Control Interno.		
	Verificar los Controles utilizados para la recepción y entrega de correspondencia.		
	Elaborar Cedula Narrativa de los Procesos desarrollados en el Área de Carteros.		
<b>D-1</b>	Elaborar Cedula Narrativa de Medios de Transporte que utiliza el personal de Carteros.		
<b>D-2</b>	Elaborar Cedula Narrativa de Mobiliario utilizado en el Área de Carteros.		

Firma: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

**Equipo de Trabajo de Tesis****Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel****Auditoría de Gestión****Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014**Programa de Auditoria Área de Corporativos**

## OBJETIVO:

Verificar el adecuado cumplimiento y control de los procesos del Área de Corporativos desarrollados en Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel, para la ejecución de nuestra Auditoria de Gestión.

<b>Referencia PT's</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Hecho por:</b>	<b>Revisado por:</b>
<b>VER ANEXO 2</b>	Realizar entrevistas Preliminar al encargado del Área de Corporativos.	<b>I.P.R.C</b>	<b>D.A.E.R.</b>
	Evaluación del Área de Corporativos por medio de Cuestionario de Control Interno.		
	Verificar los Controles utilizados para la emisión de la Correspondencia Corporativa.		
<b>E-1</b>	Elaborar Cedula Narrativa de los Procesos desarrollados en el Área de Corporativo.		
	Elaborar Cedula Narrativa de Envíos Internacionales.		

Firma: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_



### **6.3 EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.**

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoria, pues es donde se realizan los procedimientos oportunos para poder obtener toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), la cual es evidenciada en los Papeles de Trabajo, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en la planeación de la auditoria así como en cada uno de los programas, para sustentar las conclusiones y recomendaciones que lleva consigo el informe final.

Para una mejor ilustración de la ejecución de la auditoria se dividirá en tres tipos de archivos, como lo son el archivo administrativo, el archivo permanente y el archivo corriente.

El Archivo Administrativo consiste en toda aquella información relacionada con la administración de la auditoria, y cuyo uso está limitado solo al periodo sujeto de revisión, por lo que es de carácter transitorio. Contiene información como oferta de servicios, la carta compromiso de auditoría, carta de instrucciones al cliente, requerimiento de información, entre otras.

El Archivo Permanente incluye aquel tipo de información que se requiere para conocer y mantener un conocimiento permanente y actualizado sobre las distintas actividades o hechos de la entidad auditada que se relaciona con el tipo de servicio prestado. Es información que tiene vigencia por más de un año, tal es el caso de manuales, leyes aplicables a la institución, reglamentos internos, circulares, entre otros.

El Archivo Corriente es el que contiene la principal información que soporta las conclusiones y recomendaciones sobre las deficiencias encontradas. Contiene la evidencia y extensión de los procedimientos de auditoría aplicados. Además contiene los papeles de trabajo de tipo narrativo, comparativo, de detalles, entre otros utilizados según el criterio del auditor.

A continuación se presenta el desarrollo de la auditoría de gestión realizada a Correos de El Salvador, en la Oficina Departamental de San Miguel, dividido en los tres archivos descritos anteriormente, con el propósito de facilitar una mejor comprensión del proceso que lleva a cabo para la ejecución de una auditoría:

# **ARCHIVO ADMINISTRATIVO**

SERVICIOS DE AUDITORIA DE GESTION PARA EL AÑO 2014.

CORREOS DE EL SALVADOR  
OFICINA DEPARTAMENTAL DE SAN MIGUEL

SAN MIGUEL, JUNIO DE 2014

**CARTA OFERTA DE SERVICIO**

SERVICIOS DE AUDITORIA DE GESTION PARA EL AÑO 2014.

CORREOS DE EL SALVADOR  
OFICINA DEPARTAMENTAL DE SAN MIGUEL

SAN MIGUEL, JUNIO DE 2014

San Miguel, 2 de Junio de 2014.

Señores

**Correos de El Salvador**

**Oficina Departamental de San Miguel**

Presente.

Estimados señores:

Gracias por la oportunidad de permitirnos presentarles nuestra oferta de servicios de auditoría Gestión correspondiente al periodo de enero a septiembre de 2014, nuestro equipo de trabajo como auditores, presentamos a su consideración la Propuesta Técnica y Económica de Servicios Profesionales de Auditoría de Gestión, de acuerdo a los requerimientos de servicios planteados.

En el presente documento se describe detalladamente nuestra propuesta de servicios, basándonos en la información proporcionada y la experiencia previa en trabajos similares. Cualquier información adicional que se considere necesaria para efecto de la evaluación de la oferta, con gusto será facilitada.

Nuestro equipo de auditores, posee las calificaciones, capacidades y una amplia experiencia derivada de la prestación de este tipo de servicios a instituciones similares nos permitirá la realización de un trabajo eficiente, efectivo y en cumplimiento a sus necesidades de información, las cuales están a disposición del Jefe regional de Correos de El Salvador de la Oficina departamental de San Miguel.

El equipo de auditores brindará los servicios requeridos, los cuales tendrán los alcances, compromisos y honorarios siguientes:

## **I. Alcance**

Evaluar la gestión administrativa y operativa de Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel, durante el periodo del 1 de Enero al 31 de Septiembre de 2014, verificando, examinando y reportando sobre el cumplimiento de sus objetivos y metas, su sistema de control interno, en relación a la normativa legal a que están sujetos y el nivel de satisfacción de los usuarios en la presentación y prestación del servicio; el alcance de los procedimientos a efectuar se resume en:

- Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la gestión administrativa y operativa de Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel.
- Revisar el cumplimiento de los objetivos y metas programadas en los planes anual y estratégico, correspondiente al periodo sujeto de auditoría.

## **II. Compromiso de la Institución:**

- a) Facilitarnos toda la información y colaboración que requiera para el desarrollo de nuestro trabajo e instruir al personal sobre el cumplimiento de esta petición.
- b) Facilitar el local, escritorio y equipo necesario durante la ejecución de la auditoría.

## **III. Compromiso de la auditoría:**

- a) Nuestro equipo de trabajo como auditores se compromete a ejecutar el trabajo, de acuerdo a la normas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Corte de Cuentas de la Republica.
- b)** Elaborar informe a la administración reportando deficiencias y recomendaciones en relación a la gestión que realiza y el cumplimiento del control interno.

#### **IV. Honorarios**

Los honorarios por la prestación de los servicios profesionales, indicado en la presente oferta, ascienden a XXXXX dólares, pagados en la entrega del Informe de la auditoría de gestión.

Nuestro enfoque de auditoría estará basado especialmente en conceptos que permita: establecer las causas y recomendar alternativas de solución que contribuyan al mejoramiento de los servicios que ofrece y determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía en la prestación de los servicios que ofrece, para fortalecer en forma oportuna las operaciones que realiza como tal, en el periodo a auditar y de acuerdo con las Normas de Auditoría Gubernamental, observando leyes y reglamentos, en la aplicación de las pruebas de auditoría a ser ejecutadas durante el período sujeto a examen.

La propuesta de trabajo considerará la presencia y labor periódica del equipo de auditores designado para efectuar el examen, uno de los socios principales del equipo de trabajo conducirá las distintas fases del trabajo y será el responsable de la coordinación del mismo, con el propósito de garantizar el logro de los objetivos y alcances de la auditoría, a fin de satisfacer las expectativas y resultados esperados por el Jefe regional de Correos de El Salvador de la Oficina departamental de San Miguel.

Ponemos a su disposición nuestros recursos profesionales y tecnológicos en forma oportuna.

Esta oferta tiene una vigencia de noventa días calendario a partir de la fecha de presentación y su contenido permanecerá firme hasta su vencimiento.

Esperando que nuestra propuesta de servicios contenga los elementos técnicos y económicos acordes a su requerimiento, quedamos a sus apreciables órdenes para exponer o ampliar personalmente el contenido.

Atentamente,

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

Inmar Arnoldo Flores Juárez  
Coordinador del Equipo de Tesis



**OFERTA APROBADA**

SERVICIOS DE AUDITORIA DE GESTION PARA EL AÑO 2014.

CORREOS DE EL SALVADOR  
OFICINA DEPARTAMENTAL DE SAN MIGUEL

SAN MIGUEL, JUNIO DE 2014

San Miguel, 5 de Junio de 2014.

**Señores**

**Equipo de Trabajo de Tesis**

**Presente.**

Estimados señores:

Reciban un cordial y fraternal saludo de parte de Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel y a la vez les deseamos tengan éxitos en sus labores diarias.

El motivo de la presente, es para informarles que después de un análisis exhaustivo a su oferta de servicios, por parte de la Directora General de Correos de El Salvador con el jefe departamental de San Miguel de Correos de El Salvador, hemos llegado al común acuerdo de prestar de sus servicios, por lo que nos complace informarles que hemos APROBADO su oferta de servicios.

Solicitamos por lo tanto, celebrar una reunión con la persona indicada para establecer acuerdo y celebrar el correspondiente contrato de servicios.

Sin más que agregar, nos suscribimos de ustedes.

Atentamente,

Licda. Verónica Batres  
Jefe Departamental de San Miguel Correos de El Salvador

**CARTA COMPROMISO DE AUDITORÍA**

SERVICIOS DE AUDITORIA DE GESTION PARA EL AÑO 2014.

CORREOS DE EL SALVADOR  
OFICINA DEPARTAMENTAL DE SAN MIGUEL

SAN MIGUEL, JUNIO DE 2014

Ciudad de San Miguel, 12 de Junio de 2014.

**Licda. Verónica Batres**  
**Jefe Departamental de San Miguel**  
**Correos de El Salvador**  
**Presente**

Apreciada Jefe departamental reciba un cordial saludo de parte del equipo de trabajo como auditores.

Nos ha solicitado usted que realicemos una auditoría de gestión, que comprende del periodo de enero a Septiembre de 2014. Por medio de la presente, tenemos el agrado de confirmar nuestra aceptación y nuestro entendimiento de este trabajo de auditoría. Conduciremos nuestra auditoría con el objetivo de expresar nuestra opinión razonable sobre la atención del servicio a los usuarios de la institución.

Conduciremos nuestra auditoría de acuerdo con los Objetivos que establecen las normas de auditoría gubernamental emitidas por la Corte de Cuentas de la Republica. Dichos objetivos requieren observar el debido cuidado en la administración de sus recursos, observando la economía en términos de cantidad y calidad adecuada al mínimo costo, así como su eficiencia en la correcta utilización de recursos durante el proceso y su eficacia en el logro de los objetivos y metas propuestas; además es necesario que cumplamos con los requisitos éticos, que planeemos y desempeñemos la auditoría para obtener una seguridad razonable sobre la gestión que realiza la institución. Una auditoría implica desempeñar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los procesos que se desarrollan en la oficina departamental.

Los procedimientos seleccionados dependerán del juicio del auditor, incluyendo la valuación de los riesgos de generación de información, así como en los procesos que se ejecutan para la prestación de los servicios que ofrecen, tomando en cuenta los manuales, circulares y otros documentos que permiten el buen funcionamiento de la misma.

Debido a las limitaciones inherentes de la auditoría, junto con las limitaciones inherentes de cualesquier institución y control interno, hay un riesgo inevitable de que algunas representaciones erróneas de riesgos no puedan detectarse, aunque la auditoría sea planeada y desempeñada de acuerdo a los Objetivos de las Normas de Auditoría Gubernamental.

Al hacer nuestras evaluaciones del riesgo, consideraremos el control interno relevante en la operatividad de la oficina de correos de El Salvador para poder diseñar los procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias, pero no con el fin de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la entidad. Sin embargo, esperamos proporcionarles una carta por separado concerniente a cualesquier debilidades de importancia relativa que lleguen a nuestra atención durante la auditoría de Gestión que contribuya a mejorar la prestación del servicio a los usuarios de la institución.

Les recordamos que es responsabilidad de la administración de la institución la implementación de controles para la operatividad adecuada de la misma.

Como parte de nuestro proceso de auditoría, solicitaremos de la administración confirmación por escrito respecto de las representaciones que nos hagan en conexión con la auditoría.

Esperamos la total cooperación de su personal y confiamos en que pondrán a nuestra disposición cómputos, documentos y otra información que se les solicite en conexión con nuestra auditoría.

Nuestros honorarios para esta auditoría estarán basados en el tiempo invertido por los diferentes miembros de nuestro personal, más gastos directos. Les notificaremos inmediatamente las circunstancias que encontremos, que podrían afectar significativamente nuestros honorarios, que inicialmente ascienden a XXXXX.

Favor de firmar y devolver la copia anexa de esta carta para indicar su conformidad y entendimiento de los arreglos para nuestra auditoría de Gestión.

Respetuosamente,

---

Inmar Arnoldo Flores Juárez  
Coordinador del Equipo de Tesis

---

Nombre y Firma Recibido

---

Fecha Recibido

**CARTA SALVAGUARDA**

SERVICIOS DE AUDITORIA DE GESTION PARA EL AÑO 2014.

CORREOS DE EL SALVADOR  
OFICINA DEPARTAMENTAL DE SAN MIGUEL

SAN MIGUEL, JUNIO DE 2014

San Miguel, 13 de Junio de 2014.

**Señores**  
**Equipo de Trabajo de Tesis**  
**Presente.**

Reciban un cordial saludo de parte del Jefe Departamental de San Miguel Correos de El Salvador a la vez deseándoles éxitos en el desempeño de sus labores.

Con respecto a su trabajo de auditoría de Gestión en el que se revisara las instalaciones, los procesos que realiza la institución para que se concrete la prestación de los servicios a los usuarios, los controles operativos que ejecutan, así como también la estructura administrativa de Correos de El Salvador oficina departamental de San Miguel, que comprenderá del 02 de junio al 30 de Agosto de 2014, declaramos que:

Es nuestra responsabilidad se limita en establecer las políticas del control interno, de los procesos que se ejecutan en cada una de las áreas que conforman la institución, y el cumplimiento de estos por parte de quien los lleva a cabo.

Se les ha brindado acceso irrestricto a los auditores de su equipo de trabajo a las instalaciones, los procesos operativos que realiza la institución y a la información administrativa.

No existe ningún error en los procesos, así como los controles generales y de aplicaciones que la institución maneja.

Además consideramos que ustedes realizaran su trabajo de auditoría conforme a los Objetivos que disponen las Normas de Auditoria Gubernamental, que realizaran un análisis de control interno y operativo de las actividades que se llevan a cabo en la institución.

Cordialmente,

Licda. Verónica Batres

Jefe Departamental de San Miguel Correos de El Salvador



## **CARTA DE INSTRUCCIONES**

SERVICIOS DE AUDITORIA DE GESTION PARA EL AÑO 2014.

CORREOS DE EL SALVADOR  
OFICINA DEPARTAMENTAL DE SAN MIGUEL

SAN MIGUEL, JUNIO DE 2014

Ciudad de San Miguel, 12 de Junio de 2014.

**Licda. Verónica Batres**  
**Jefe Departamental de San Miguel**  
**Correos de El Salvador**  
**Presente.**

El motivo de la presente es para comunicarle la necesidad de información que se requiere al realizar la Auditoría de Gestión a Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel, por lo cual solicitamos lo siguiente:

1. Presentar toda la información que le sea solicitada por las personas encargadas al realizar el examen de auditoría.
2. Establecer una programación de visitas a la Oficina en conjunto con el personal de auditoría, de modo que, sea el tiempo mínimo requerido para la realización del trabajo por parte de los auditores.
3. Informar al personal de la Institución de los días establecidos para las visitas a las instalaciones de la oficina departamental de Correos de El Salvador en San Miguel
4. Instruir a los empleados para proporcionar toda la ayuda y colaboración necesaria para la realización de la auditoría.
5. Asignar a personal idóneo para orientar al personal de auditoría en los recorridos en las instalaciones de la Oficina, así como para instruir en el proceso que se realiza en dichos lugares.

6. Orientar a los encargados de las áreas que conforman la Oficina departamental en el sentido de que proporcionen a los auditores toda la información que consideren de vital importancia para la realización de la auditoría sin necesidad que esta le sea solicitada por los auditores o por los encargados del examen de auditoría.
7. Colaborar con el personal de auditoría en la contestación de cuestionarios que serán utilizados para la evaluación de los procesos operativos que ejecutan.
8. Proporcionar originales o fotocopias de los diferentes documentos que el auditor considere necesarios para la evaluación del sistema de control interno de la Oficina.

Un saludo cordial.

*Equipo de Trabajo*

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

Inmar Arnoldo Flores Juárez  
Coordinador del Equipo de Tesis

## **REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN**

SERVICIOS DE AUDITORIA DE GESTION PARA EL AÑO 2014.

CORREOS DE EL SALVADOR  
OFICINA DEPARTAMENTAL DE SAN MIGUEL

SAN MIGUEL, JUNIO DE 2014

Ciudad de San Miguel, 17 de Junio de 2014.

**Licda. Verónica Batres**  
**Jefe Departamental de San Miguel**  
**Correos de El Salvador**  
**Presente.**

Equipo de Trabajo como auditores; Por medio de la presente nos permitimos enviarle a usted y al resto del personal que conjuntamente labora, un cordial saludo y a la vez les deseamos éxitos en sus labores diarias.

Para iniciar nuestro trabajo nos es necesario obtener información básica de funciones y actividades que realizan como Correos de El Salvador, oficina Departamental de San Miguel que nos permita hacer una evaluación preliminar del mismo, para esto requerimos que nos proporcione la información que a continuación procedemos a detallar:

- Misión, Visión y Objetivos de la institución.
- Planes direccionales y estratégicos de trabajo.
- La actividad principal: qué y cómo brinda los servicios (detalle), cual es proceso que se debe seguir para brindar el servicio a los usuarios (flujogramas), la tecnología que utilizan, quienes son sus proveedores y clientes principales, el sistema de control de los costos y la contabilidad.
- Presupuesto para el periodo 2013 y 2014
- Leyes, Reglamentos y otras normas aplicables.
- Personal clave de la entidad
- Políticas gubernamentales
- Manuales de procedimientos y funciones
- Estructura Organizativa y sus funciones con el recurso humano
- Memoria de labores del año 2013

- Detalle de la cantidad de empleados por área.
- Reglamento interno de trabajo
- FODA.
- Clases de ingresos y fuentes de financiamiento.
- El número de empleados administrativos y trabajadores que laboran en la institución.
- Instructivos para brindar los servicios u otros
- Resultados de las metas propuestas, del periodo de enero hasta junio del año 2014
- Acuerdos de decisiones importantes adoptadas para el presente año
- Informes de Auditoria interna u otro tipo que se les haya realizado
- Denuncias de los usuarios de los servicios que ofrece (si existieran)
- Estadísticas de entregas de la correspondencia del primer semestre del año 2014.

Toda esta documentación, agradeceríamos fuera proporcionada a nuestros auditores en la próxima visita, a ser realizada el 30 de junio del presente año.

Sin nada más que añadir, nos despedimos:

*Equipo de Trabajo*

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

Inmar Arnoldo Flores Juárez  
Coordinador del Equipo de Tesis

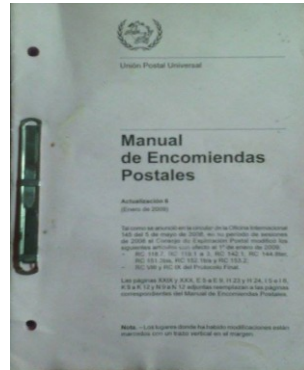
# **ARCHIVO PERMANANTE**

SERVICIOS DE AUDITORIA DE GESTION PARA EL AÑO 2014.

CORREOS DE EL SALVADOR  
OFICINA DEPARTAMENTAL DE SAN MIGUEL

SAN MIGUEL, AGOSTO DE 2014

## 1. Manual de Encomiendas Postales



El presente Manual comprende las disposiciones del Convenio Postal Universal, el cual ha sido concebido de manera que el lector encuentre agrupados todos los elementos relativos a un mismo asunto.

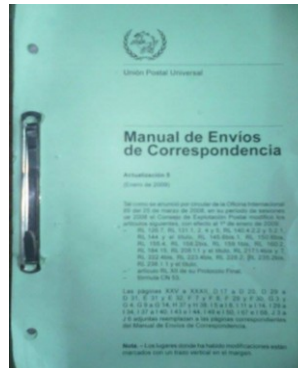
Correos de El Salvador forma parte de la Unión Postal Universal, debido a ello está sujeto a cumplir con dicho manual, que contiene:

- ✓ Un listado de los países miembros de la UPU (Unión Postal Universal) y de los territorios comprendidos en la Unión,
- ✓ Lista detallada de las categorías de encomiendas, dentro de las cuales están:
  - Encomiendas ordinarias.
  - Encomiendas-avión.
  - Encomiendas S.A.L.
  - Encomiendas de Servicio.
  - Encomiendas de prisioneros de guerra y de internados civiles.
  - Encomiendas por expreso.



- Encomiendas con valor declarado.
  - Encomiendas con aviso de recibo.
  - Encomiendas del servicio de consolidación.
  - Encomiendas del servicio de logística integrada.
  - Encomiendas contra reembolso.
  - Encomiendas frágiles.
  - Encomiendas embarazosas.
  - Encomiendas libres de tasas y derechos.
- 
- ✓ Cuadros de tasas relativas a las encomiendas postales,
  - ✓ Lista de las compilaciones:
    - 1- Compilación de envíos de Correspondencia.
    - 2- Compilación de Encomiendas Postales.
    - 3- Compilación de los Servicios de Pago del Correo.
    - 4- Lista Postal Universal de las Localidades (LPUL).
    - 5- Compilación de Transito.
    - 6- Lista de Objetos Prohibidos.
    - 7- Estadística de los Servicios Postales.
    - 8- Lista General de los Servicios Aeropostales.
    - 9- Lista de Distancias Aeropostales.
    - 10- Vocabulario Poligloto del Servicio Postal Internacional.
- 
- ✓ Enunciado de los valores de los operadores postales de la UPU y
  - ✓ Cuadro sinóptico del Convenio Postal Universal.

## 2. Manual de Envíos de Correspondencia



El objetivo del presente manual es establecer los lineamientos para la administración de las comunicaciones oficiales, definir los conceptos que fundamentan la gestión de la correspondencia, determinar los criterios para la recepción, registro y entrega de la correspondencia.

La Unión Postal Universal trabaja fijando como meta favorecer el desarrollo sostenible de servicios postales universales de calidad, eficaces y accesibles para facilitar la comunicación entre todos los pueblos del mundo que conforman el territorio postal único. Con tal propósito, y en virtud de su misión, la UPU fija las reglas para el intercambio del correo internacional y hace recomendaciones para promover la cooperación en pos de un mercado postal mundial que satisfaga las necesidades de los ciudadanos.

El Manual de Envíos de Correspondencia al cual está sujeto Correos de El Salvador, contiene:

- ✓ Un listado de las abreviaturas,

- ✓ Lista general de los países miembros de la UPU y de los territorios comprendidos en la Unión,
- ✓ Cuadro de tasas relativas a los envíos de correspondencia,
- ✓ Lista de las compilaciones:
  - 1- Compilación de envíos de Correspondencia.
  - 2- Compilación de Encomiendas Postales.
  - 3- Compilación de los Servicios de Pago del Correo.
  - 4- Lista Postal Universal de las Localidades (LPUL).
  - 5- Compilación de Transito.
  - 6- Lista de Objetos Prohibidos.
  - 7- Estadística de los Servicios Postales.
  - 8- Lista General de los Servicios Aeropostales.
  - 9- Lista de Distancias Aeropostales.
  - 10- Vocabulario Poligloto del Servicio Postal Internacional.
- ✓ Enunciado de los valores de los operadores postales de la UPU y
- ✓ Cuadros sinópticos del Convenio Postal Universal.

### **3. Circulares Informativas**

Una circular informativa empresarial es el documento que emite la autoridad de una empresa a todos o parte de sus subordinados, para dar a conocer disposiciones de carácter oficial que deben de ser llevados a cabo al pie de la letra.

La empresa Correos de El Salvador utiliza este tipo de comunicados para informar a las diferentes sucursales o dependencias de la oficina central, el cual por lo general es utilizado para dar a conocer acuerdos ejecutivos que deben ser informados al personal, días festivos, disposiciones de seguridad, nombramiento de nuevos jefes o directivos, uso de instalaciones, entre otros.

Las partes que forman una circular informativa empresarial son en primer lugar el título, que consta de la palabra CIRCULAR y un número que la identifica, que por lo general es la clave de la dirección o área que la emite, seguida de la fecha en formato "ddmmyy" más un consecutivo, la fecha y el lugar en que se está expidiendo, el grupo al que se dirige, si es todo el personal o solo el personal administrativo, solo el personal de planta, etc.

Tiene un apartado de ASUNTO, que es en donde se escribe un resumen del tema tratado en la misma, el cuerpo del documento que es en donde se explica la razón que la genera, la despedida (se pone la firma y el cargo de la persona que emite el documento) y termina con las iniciales de la persona o grupo que reciben copia de esta circular.

#### 4. Reglamento de Correos de El Salvador



El Reglamento interno es un documento de suma importancia debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones de la empresa con sus trabajadores en aquellos puntos en los cuales se exige una definición más precisa entre lo que indica la ley y las condiciones particulares de actividad laboral de cada empresa, con el objeto de que tanto patrono como trabajadores conozcan con claridad a qué atenerse en caso de discrepancias.

El reglamento interno del trabajo, se encarga de contemplar aquellos aspectos no contemplados de forma expresa por la ley, o que simplemente han quedado al libre albedrío de las partes.

En el caso de Correos de El Salvador, la dirección suprema del servicio postal corresponde al poder ejecutivo, por medio del Ministerio de Gobernación.

Dicho Reglamento detalla las atribuciones y obligaciones de cada uno de los empleados, la clasificación de la correspondencia, las prohibiciones, la clasificación de las cartas, tarjetas postales, papeles de negocios, los impresos, los objetos

agrupados, encomiendas postales, correspondencia certificada, franqueo de la correspondencia, propiedad de correspondencia, retiro y modificación de dirección, recibo de la correspondencia, despacho de la correspondencia, distribución de la correspondencia, apartados de correspondencia, correspondencia rezagada o muerta; pero al mismo tiempo contiene los fraudes en materia de correos y sus penas.

## **5. Reglamento de Normas Técnicas de control interno específicas del Ministerio de Gobernación**



**DIRECCIÓN JURÍDICA MINISTERIO DE GOBERNACIÓN**  
**LEGISLACIÓN**

---

El presente reglamento tiene como finalidad, constituir el marco básico normativo, aplicables con carácter obligatorio al Ministro (Titular), Viceministros, Directores, Subdirectores, Gerentes y demás servidores del Ministerio de Gobernación.

La aplicación de las presentes Normas Técnicas de Control Interno Especificas del Ministerio de Gobernación, será obligatoria para todas las áreas de gestión adscritas a la institución, las cuales se denominan como "Dependencias", así como también las áreas de apoyo o administrativas, las cuales a su vez estarán descritas en el organigrama vigente acorde al Manual de Organización y Funciones.

Por mandato constitucional le corresponde al Estado salvadoreño prestar estos servicios por sí mismo o por medio de instituciones autónomas y vigilar esta actividad cuando es prestada por empresas privadas.

Correos de El Salvador está regido de acuerdo el Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Especificas del Ministerio de Gobernación, ya que forma parte de las dependencias de dicho Ministerio; en cuanto a las asignaciones presupuestarias las fiscaliza el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la Republica, a través de su unidad auditora establecida en el Ministerio de Gobernación.

## 6. Ley de Ética Gubernamental



La presente Ley tiene por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública; salvaguardar el patrimonio del Estado, prevenir, detectar y sancionar la corrupción de los servidores públicos, que utilicen los cargos o empleos para enriquecerse ilícitamente o cometer otros actos de corrupción.

Esta Ley se aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales, remunerados o ad-honorem, que ejerzan su cargo por elección, nombramiento o contrato, que presten servicio en la administración pública, dentro o fuera del territorio nacional.

Así mismo quedan sujetos a esta Ley en lo que fuere aplicable, las demás personas que, sin ser servidores públicos, administren bienes o manejen fondos públicos.

Debido a que Correos de El Salvador es una entidad gubernamental está regida bajo la Ley de Ética.



Dicha Ley tiene como Misión, promover el desempeño ético en la función pública y sancionar los actos contrarios a la ley de ética gubernamental; pero también cuenta con una visión, la cual es ser la institución rectora de la ética en la función pública, reconocida por su independencia y credibilidad en la prevención y sanción de los actos contrarios a la ley de ética gubernamental.

Los principios de la Ley de Ética Gubernamental son:

- a) Supremacía del Interés Público.
- b) Probidad
- c) No Discriminación
- d) Imparcialidad
- e) Justicia
- f) Transparencia
- g) Confidencialidad
- h) Responsabilidad
- i) Disciplina
- j) Legalidad
- k) Lealtad
- l) Decoro
- m) Eficiencia y Eficacia
- n) Rendición de Cuentas

## 7. Listado de Precios de los Principales Servicios que Brinda Correos de El Salvador.

MINISTERIO DE HACIENDA  
SECRETARIA DE ESTADO

### C.6 SERVICIO ECONOMICO PRIORITARIO "POSTALITO PACK"

PESO (grs.)	Precio US \$
Hasta 250 gramos	\$ 10.17
De 251 hasta 500 gramos	\$ 15.82
De 501 hasta 1,000 gramos	\$ 20.34
De 1,001 hasta 1,500 gramos	\$ 29.38
De 1,501 hasta 2,000 gramos	\$ 32.77

### C.7 SERVICIO PRIORITARIO INTERNACIONAL "DOCUPOST"

PESO (grs.)	Precio US \$
Hasta 20 gramos	\$ 6.51
Más de 20 hasta 50 gramos	\$ 7.52
Más de 50 hasta 100 gramos	\$ 8.86
Más de 100 hasta 250 gramos	\$ 13.01
Más de 250 hasta 500 gramos	\$ 19.69
Más de 500 hasta 1000 gramos	\$ 33.47

### C.8 DISTRIBUCION ESPECIALIZADA DE PAQUETERIA (Peso máximo 30 kg.)

DISTRIBUCION ESPECIALIZADA DE PAQUETERIA	
PESO KG	NACIONAL
Hasta 7 kilogramos	\$12.18
Más de 7 hasta 8 kilogramos	\$12.69
Más de 8 hasta 9 kilogramos	\$13.57
Más de 9 hasta 10 kilogramos	\$14.45
Más de 10 hasta 11 kilogramos	\$15.34
Más de 11 hasta 12 kilogramos	\$16.22
Más de 12 hasta 13 kilogramos	\$17.10
Más de 13 hasta 14 kilogramos	\$17.99
Más de 14 hasta 15 kilogramos	\$18.87
Más de 15 hasta 16 kilogramos	\$19.75
Más de 16 hasta 17 kilogramos	\$20.63
Más de 17 hasta 18 kilogramos	\$21.52
Más de 18 hasta 19 kilogramos	\$22.40
Más de 19 hasta 20 kilogramos	\$23.28
Más de 20 hasta 21 kilogramos	\$24.17
Más de 21 hasta 22 kilogramos	\$25.05
Más de 22 hasta 23 kilogramos	\$25.93
Más de 23 hasta 24 kilogramos	\$26.82
Más de 24 hasta 25 kilogramos	\$27.70
Más de 25 hasta 26 kilogramos	\$28.58
Más de 26 hasta 27 kilogramos	\$29.47
Más de 27 hasta 28 kilogramos	\$30.35
Más de 28 hasta 29 kilogramos	\$31.23
Más de 29 hasta 30 kilogramos	\$32.12



Página 5 de 7

*R.A.*

**ARCHIVO CORRIENTE**

SERVICIOS DE AUDITORIA DE GESTION PARA EL AÑO 2014.

CORREOS DE EL SALVADOR  
OFICINA DEPARTAMENTAL DE SAN MIGUEL

SAN MIGUEL, AGOSTO DE 2014

## PAPELES DE TRABAJO

REF:	<b>M</b>
HECHO POR:	I.P.R.C.
REVISADO POR:	D.A.E.R.
FECHA:	25/07/2014

### Equipo de Trabajo de Tesis

**Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel**

### Auditoría de Gestión

**Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014

### Título:

### Cedula de Marcas de Auditoria

DESCRIPCION	MARCAS
Proceso Observado por el Auditor	√
Observado Físicamente	£
confrontado Contra Documento original	∅
Manifestado por el Jefe de Área	Ē
Manifestado por el Jefe Departamental	€
Proporcionado por la Administración	Ⓟ
Elaborada por el Auditor	EPA
Totalizado	Σ
Sumando Verticalmente.	^
Proceso Observado en las Instalaciones.	®

REF:	<b>A-1</b>
HECHO POR:	I.A.F.J
REVISADO POR:	D.A.E.R.
FECHA:	25/07/2014

## Equipo de Trabajo de Tesis

### Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel

#### Auditoría de Gestión

**Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014

**Título:**

### Cedula detalle de Recurso Humano.

No.	Nombre del Empleado	Cargo Funcional
1	Nelson Arturo Amaya Paz	Cartero
2	José Alonso Girón	Cartero
3	Asael Segovia Ticas	Ejecutivo de Ventanilla
4	Walter Mauricio Vela Rosales	Cartero
5	Walter Edgardo Castillo	Cartero
6	José Levis Umaña Gutiérrez	Cartero
7	Nelson Antonio Argueta	Cartero
8	Francisco Javier Lara Hernández	Motorista
9	Rene Antonio Guevara Ramos	Cartero
10	Mirna Nohemy Vigil de Flores	Ejecutivo de Ventanilla E.M.S
11	Oscar Aníbal Martínez	Cartero
12	Kelvin Abilio Martínez	Auxiliar de Operaciones
13	Fabio Antonio Vásquez Pacheco	Auxiliar de Ventanilla
14	Verónica de la Paz Estrada de Zaldaña	Ejecutivo de Ventanilla
15	Sandra Margarita Acosta Bonilla	Auxiliar de Operaciones
16	Julio Cesar Díaz Blanco	Jefe de Oficina
17	Dolores Trinidad Meza Paiz	Cartero
18	Alexander Chicas	Cartero
19	Antonio Elías Romero	Cartero
20	Rubén Alonso Torres	Intendente
21	José Manuel de Jesús Romero	Cartero

	Hernández	
22	Vicente Cruz Ramírez	Cartero
23	Kevin Noel Argueta	Ventanilla Corporativa
24	Oscar Alberto Colato Villatoro	Cartero
25	José Oscar De La O Portillo	Cartero
26	Patricia Carolina Colato Reyes	Ventanilla Corporativa
27	Irma Concepción Amaya Chicas	Ejecutivo de Ventanilla
28	Salvador Méndez Pérez	Motorista
29	María del Rosario Argueta	Técnico Operador
30	Evelyn Benavides Torres	Ejecutivo de Ventanilla
31	Gloria del Carmen Madrid de Berrios	Ejecutivo de Ventanilla
32	Marina Galdámez	Auxiliar de Operaciones
33	Reina Concepción Canales	Ventanilla Corporativa
34	María Inés Alvarado Escamia	Auxiliar de Operaciones
35	María Cristina Grande de Rodríguez	Ejecutivo de Ventanilla

**Observación:** Correos de El Salvador en la oficina departamental de San Miguel cuenta con treinta y cinco empleados, cada uno con sus funciones específicas asignadas, a fin de concretizar la prestación de los servicios que esta ofrece, los cuales según su volumen de operaciones el personal se vuelve insuficiente muchas veces para brindar mejor el servicio.

REF:	<b>A-2</b>
HECHO POR:	I.A.F.J
REVISADO POR:	D.A.E.R.
FECHA:	29/07/2014

## **Equipo de Trabajo de Tesis**

### **Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel**

#### **Auditoría de Gestión**

**Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014

#### **Título:**

### **Cedula Narrativa Falta de Recursos Humanos**



En Entrevista realizada al personal de Correos de El Salvador Oficina Departamental de San Miguel (Carteros, Ventanillas, Corporativos y Operaciones) el día Jueves cinco de Junio del presente año, se pudo constatar según la opinión del personal que no se cuenta con el personal suficiente en dicha oficina. En el área de Carteros se requiere de más personal para atender de la mejor manera posible a los usuarios así como de una forma más rápida, ya que a estos les toca hacer doble ruta.

Además por el lado de la vigilancia, es algo que manifestaban, que no hay personal de vigilancia; y en realidad esto se puede notar a simple vista, que no se cuenta con dicho personal que es muy necesario, para la seguridad del usuario como del personal y los recursos que posee la empresa.

**Área de atención a usuarios en las oficinas de correos de el salvador, oficina departamental de san miguel, a falta de vigilancia.**



**Observación:** como se puede ver a causa de que no hay vigilancia los usuarios de Correos introducen este tipo de medio de transporte, esto debido a la inseguridad que representa al dejarla afuera en el área del parqueo debido a que no hay vigilancia, para que establezca un orden.



REF:	<b>D-1</b>
HECHO POR:	I.A.F.J
REVISADO POR:	D.A.E.R.
FECHA:	07/08/2014

## **Equipo de Trabajo de Tesis**

**Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel**

### **Auditoría de Gestión**

**Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014

### **Título:**

**Cedula Narrativa: Falta de Medios de Transporte para el personal del área de Carteros.**

€

En la Entrevista realizada al personal de Carteros de Correos de El Salvador Oficina Departamental de San Miguel, el día martes diez de Junio del presente año, ellos nos manifestaban que el transporte es escaso, y que la institución no les proporciona a todo el personal dichos medios de transporte, por lo que ellos tienen que recurrir a medios de transporte propios tales como bicicletas, motocicletas u otros para poder cubrir las rutas o zonas asignadas para el desempeño de su labor encomendada.

Esta situación es de contrariedad a lo establecido en el artículo 29 numeral tercero del Código Laboral Salvadoreño, en donde hace mención de las obligaciones de los patronos, que es el de proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores.

**Poco Equipo de Transporte para el área de Carteros en Correos de El Salvador Oficina Departamental de San Miguel.**



**Observación:** en la imagen anterior se puede apreciar el total de Motocicletas con que cuenta el área de carteros de Correos, las cuales son tres Motocicletas, las cuales no son suficientes para el total de carteros encargados de la distribución de correspondencia y pequeños paquetes, cuando se tiene un total de quince Carteros.

REF:	A-3
HECHO POR:	I.A.F.J
REVISADO POR:	D.A.E.R.
FECHA:	25/07/2014

## **Equipo de Trabajo de Tesis**

### **Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel**

#### **Auditoría de Gestión**

**Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014

#### **Título:**

### **Cedula Narrativa de Capacitaciones Impartidas al Personal Operativo de Correos.**



En la Entrevista realizada a la Administradora de Correos de El Salvador Oficina Departamental de San Miguel y demás personal de la institución (Carteros, Ventanillas, Corporativos y Operaciones) el día Martes tres de Junio del presente año, se constató que a ellos se les capacita a través de la Escuela Postal de Correos de El Salvador, pero que dado al tiempo que les consume sus labores, este no les alcanza para estarse capacitando constantemente, porque de asistir siempre que hayan capacitaciones se descuidarían de las actividades asignadas en Correos.

Además mediante la evaluación de control interno mediante cuestionario la mayoría de los empleados de Correos nos manifiestan que son pocas o ninguna capacitación que reciben en todo el año, puesto que depende el área que se le impartirán capacitación a nivel nacional en determinado tiempo, ellos delegan a uno o dos (a manera de rotarlos) para que asistan a dicha capacitación y así este o estos puedan transmitir el conocimiento a sus compañeros; por lo que la transmisión de este conocimiento no puede ser la mejor manera de hacerlo.

REF:	<b>B-1</b>
HECHO POR:	I.P.R.C.
REVISADO POR:	D.A.E.R.
FECHA:	28/07/2014

## Equipo de Trabajo

**Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel**

## Auditoría de Gestión

**Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014

## Título:

### **Cedula Narrativa de Falta de Información para el Embalaje de Envíos de Paquetes Pequeños. ✓**

El día martes ocho de Julio se visitó las instalaciones de Correos de El Salvador Oficina Departamental de San Miguel, y específicamente en el Área de Ventanillas se pudo Observar, que al usuario no se le brinda la información suficiente en cuanto al embalaje de algunos paquetes pequeños, tal es el caso de medicinas, líquidos, etc., ya que estos deben ser enviados en recipientes plásticos, los cuales no son proporcionados por el servicio que se adquiere de Correos. Entonces se constató que los usuarios tienen que regresarse para encontrar el recipiente adecuado, debido a que no hay requisitos o señalamientos que orienten al usuario la manera de embalaje de los pequeños paquetes que envían.



REF:	<b>A-4</b>
HECHO POR:	I.A.F.J
REVISADO POR:	D.A.E.R.
FECHA:	25/07/2011

## **Equipo de Trabajo**

### **Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel**

#### **Auditoría de Gestión**

**Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014

#### **Título:**

### **Cedula Narrativa de Falta de Espacios Publicitarios por Parte de Correos de El Salvador, San Miguel**

La falta de espacios publicitarios es una de las limitantes que tiene Correos de El Salvador en San Miguel; esta era una de las Interrogantes que le hicimos a la Administradora de dicha institución en entrevista realizada el día jueves cinco de Junio del presente año. Esta limitante nos comenta la Administradora, es por la razón que no está contemplado dentro del presupuesto asignado para dicha Oficina Departamental. €

Además de que nos comenta que ellos dependen del Ministerio de Gobernación y que solamente se quedan cortos a la rotulación que llevan los paquetes, que afirman que de alguna medida eso les identifica como tales a los clientes más frecuentes que conocen de sus servicios.

REF:	<b>E-1</b>
HECHO POR:	I.P.R.C.
REVISADO POR:	D.A.E.R.
FECHA:	25/07/2014

## **Equipo de Trabajo de Tesis**

**Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel**

### **Auditoría de Gestión**

**Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014

#### **Título:**

### **Cedula Narrativa de Envíos Internacionales con Atraso**

Según Entrevista realizada a la Administradora de Correos de El Salvador Oficina Departamental de San Miguel, el día Viernes 6 de Junio del presente año, nos manifestó la necesidad de un servicio Aéreo con mayor disposición ya que en algunas ocasiones los servicios de aviación en los Aeropuertos están saturados y esto implica que la correspondencia no se manda en el tiempo fijado según las metas y parámetros establecidos por correos, por lo que tienen que esperar hasta que se descongestione el transporte Aéreo para enviar la correspondencia a su destino, ocasionando inconvenientes en la hora de entregar los envíos internacionales a los destinatarios. €

Además nos manifestó que una empresa privada a nivel de Centroamérica tiene su transporte aéreo propio, y esto genera así una desventaja para Correos de El Salvador. También destaco que debido al volumen de operaciones que se llevan a cabo en Correos a nivel nacional e internacional es necesario un medio de transporte de este tipo.

**Pequeños Paquetes Internacionales**



REF:	<b>D-2</b>
HECHO POR:	I.P.R.C.
REVISADO POR:	D.A.E.R.
FECHA:	25/07/2014

## Equipo de Trabajo

**Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel**

## Auditoría de Gestión

**Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014

## Título:

### **Cedula Narrativa de Mobiliario Inadecuado**

El día martes 10 de Junio en visita efectuada en las instalaciones de Correos de El Salvador Oficina Departamental de San Miguel, mediante la observación se determinó que en el Área de Carteros poseen mobiliario o Casilleros en condiciones inestables. Estos Casilleros sirven para la clasificación de pequeños paquetes en el área de Carteros.



**Observación:** Los casilleros están deteriorándose además de que se encuentran sobre unas mesas y eso no da un aspecto adecuado en dichas instalaciones.

**v**



REF:	<b>A-6</b>
HECHO POR:	I.A.F.J
REVISADO POR:	D.A.E.R.
FECHA:	25/07/2014

## **Equipo de Trabajo**

**Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel**

## **Auditoría de Gestión**

**Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014

## **Título:**

### **Cedula Narrativa Falta de Análisis FODA como Herramienta de Control**

Según Entrevista realizada a la Administradora de Correos de El Salvador Oficina Departamental de San Miguel, el día martes tres de Junio del presente año, nos manifestó que en dicha institución no poseen análisis FODA como una herramienta de control. Solamente nos informó que poseen dicho análisis a nivel Central en las oficinas de San Salvador, y que ellos no han implementado aun esa herramienta en la departamental de San Miguel. €

REF:	<b>A-13</b>
HECHO POR:	I.A.F.J
REVISADO POR:	D.A.E.R.
FECHA:	14/08/2014

## Equipo de Trabajo de Tesis

### Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel

#### Auditoría de Gestión

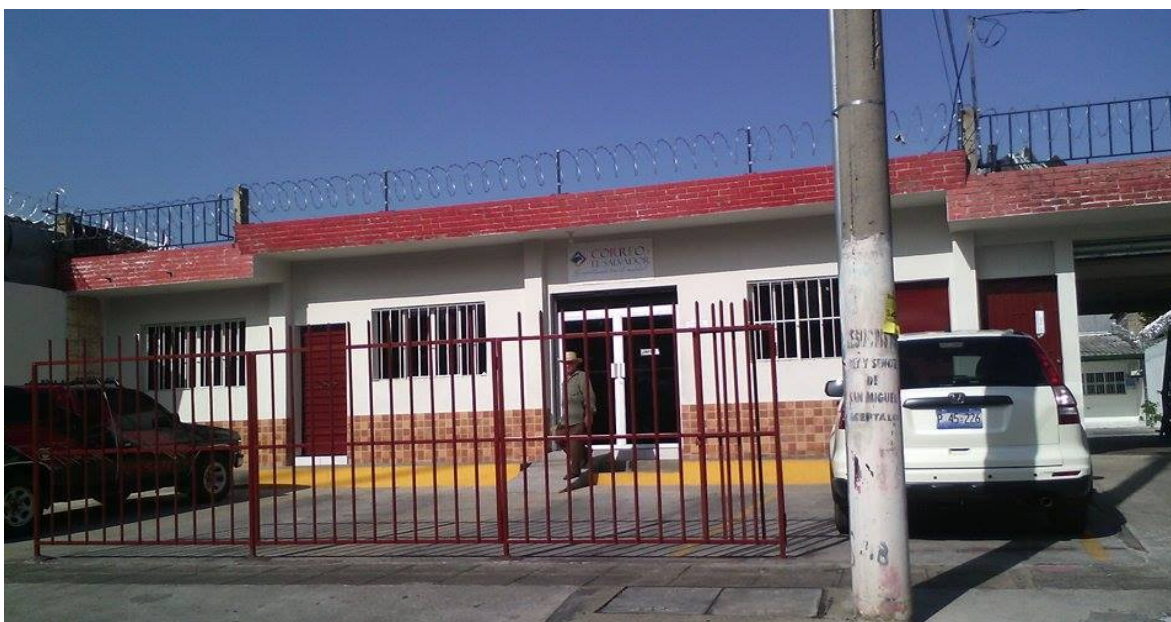
**Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014

#### Título:

### Cedula Narrativa de Parqueo Semi Cerrado en Horas Hábiles

**£**

El día miércoles 13 de Agosto del corriente año, mediante visita efectuada en las instalaciones de Correos de El Salvador Oficina Departamental de San Miguel, se pudo observar que en horarios de 3:30 pm, el parqueo de dicha institución estaba semi cerrado, cuando en realidad se sabe que el horario de atención al público es de 8:00 am a 5:00 pm.



**Observación:** se puede observar mediante fotografía tomada a las 3:45 pm, que las instalaciones y el parqueo de Vehículos se encuentra semi cerrado en horas hábiles. **✓**

REF:	<b>C-1</b>
HECHO POR:	I.P.R.C.
REVISADO POR:	D.A.E.R.
FECHA:	28/07/2014

## Equipo de Trabajo

**Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel**

## Auditoría de Gestión

**Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014

## Título:

### **Cedula Narrativa de Falta de Rotulación en Casilleros del Área de Operaciones**

**£**

El día martes ocho de Julio del presente año, mediante observación se constató que en el Área de Operaciones de Correos de El Salvador en San Miguel, algunos de los casilleros no se encuentran rotulados, y los que sí lo estaban no era muy visible o de la forma más adecuada. Además de que se pudo observar que dichos casilleros no estaban en buenas condiciones, es decir que no tienen un mantenimiento adecuado.



**Observación:** Se puede ver, este casillero para paquetes pequeños que no se encuentra rotulado en su totalidad, y los que sí tienen lo están pero no de forma ordenada y estética, debido al deterioro que ha sufrido este mismo. **✓**

REF:	<b>A-7</b>
HECHO POR:	I.A.F.J
REVISADO POR:	D.A.E.R.
FECHA:	28/07/2014

## Equipo de Trabajo

**Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel**

## Auditoría de Gestión

**Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014

## Título:

### **Cedula Comparativa de Metas y Resultados de Ventas**

MES	META	RESULTADOS	DIFERENCIA
ENERO	\$ 56,349.00	\$ 45,812.20	\$ 10,536.80
FEBRERO	\$ 64,023.00	\$ 40,912.27	\$ 23,110.73
MARZO	\$ 61,623.00	\$ 48,664.22	\$ 12,958.78
ABRIL	\$ 62,832.00	\$ 44,204.24	\$ 18,627.76
MAYO	\$ 54,483.00	\$ 41,708.46	\$ 12,774.54
JUNIO	\$ 48,696.00	\$ 46,562.76	\$ 2,133.24
JULIO	\$ 48,339.00	\$ 42,604.86	\$ 5,734.14
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 396,345.00</b>	<b>\$ 310,469.01</b>	<b>\$ 85,875.99</b>

**Σ**

**Comentario:** Se puede observar en el cuadro comparativo de arriba las metas propuestas por Correos de El Salvador, que a su vez en el mismo cuadro se establecen los resultados obtenidos en los periodos correspondientes de Enero a Julio de este año 2014. En la cuarta columna observamos que existen unas diferencias muy considerables, lo cual hemos podido verificar el no Cumplimiento de las metas que se tenían propuestas desde el año 2013 para los periodos del año 2014.

REF:	<b>A-8</b>
HECHO POR:	I.P.R.C.
REVISADO POR:	D.A.E.R.
FECHA:	13/08/2014

## Equipo de Trabajo de Tesis

**Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel**

### Auditoría de Gestión

**Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014

**EPA**

### Título:

### Cedula de Análisis Interno y Externo mediante el FODA

<b>Análisis Ambiente Interno</b>	<b>Análisis Ambiente Externo</b>
<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Servicios a costos accesibles.</li> <li>✓ Cartera de clientes consolidada.</li> <li>✓ Ser la única empresa de correos que cubre en un 100% el territorio nacional.</li> <li>✓ Calidad en los servicios.</li> <li>✓ Existencia de estructura, políticas y procedimientos.</li> <li>✓ Ubicación estratégica.</li> <li>✓ Red establecida de distribución.</li> <li>✓ Rastreo del Servicio por Internet.</li> <li>✓ Atención personalizada.</li> </ul>	<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilidad de acceso en el mercado nacional e internacional.</li> <li>✓ Acceso a Capacitaciones al personal en áreas especializadas, por parte de la Unión Postal Universal.</li> <li>✓ Fidelidad de su cartera de clientes, por su reconocimiento a nivel mundial.</li> <li>✓ Desarrollo de tecnología para agilizar los servicios.</li> </ul>
<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de recursos Humano y materiales.</li> <li>✓ Escasa promoción y publicidad.</li> <li>✓ Falta de medios de transportes.</li> </ul>	<p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dependencia Financiera.</li> <li>✓ Dependencia de transporte aéreo.</li> <li>✓ Manipulación de paquetes por la policía o personas de la aduana.</li> <li>✓ Desarrollo de nuevas tecnologías en materia de transmisión y entrega de información.</li> <li>✓ Aumento de empresas que ofrecen los mismos servicios.</li> </ul>

REF:	<b>A-9</b>
HECHO POR:	I.A.F.J
REVISADO POR:	D.A.E.R.
FECHA:	18/08/2014

## Equipo de Trabajo de Tesis

### Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel

#### Auditoría de Gestión

**Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014

#### Título:

### **Cedula de Análisis de Beneficios de los Principales Servicios que Correos El Salvador Ofrece. ®**

<b>Servicios</b>	<b>Beneficios</b>
SERVICIO DE MENSAJERIA INTERNACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Precios más bajos del mercado salvadoreño.</li> <li>✓ Recolección a domicilio.</li> <li>✓ Crédito a 30 días.</li> <li>✓ Atención personalizada por un ejecutivo de cuentas.</li> <li>✓ Cobertura en Centroamérica, Norte y Sur América, Europa, Caribe y el resto de mundo.</li> <li>✓ Eficientes plazos de entrega.</li> <li>✓ Mayor cobertura en la distribución de correspondencia a nivel internacional.</li> <li>✓ Restricción: Envíos internacionales cuyos contenidos deben ser verificados, nuestro cliente deberá depositarlos directamente en la sucursal donde se le asigne.</li> </ul>
CORREOS TRADICIONAL Y PATENTADO POSTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Instalación gratis de buzón para el depósito de envíos.</li> <li>✓ Entrega de báscula para el peso de cada envío.</li> <li>✓ Instalación de rótulo distintivo de la prestación del servicio de Patentado.</li> <li>✓ Comisión de ganancia del 5%.</li> <li>✓ Acceso a Página Web para localizar los Patentados ubicados a nivel nacional.</li> </ul>
POSTALITO PACK	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Control: Rastreo y Localización de envío.</li> <li>✓ Ahorro: Economía garantizada.</li> <li>✓ Garantía: Seguro opcional.</li> <li>✓ Extras: Embalaje gratuito, caja, cinta y viruta.</li> <li>✓ Cobro: Exclusivo por peso.</li> <li>✓ La misma tarifa: Para documentos y paquetes.</li> </ul>
ETIQUETA SEGURA Y EXPORTA FACIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Control: Rastreo y localización de envío.</li> <li>✓ Declaración: De mercancía simplificada.</li> <li>✓ Minimiza: Procesos aduanales en el país de destino.</li> <li>✓ Ahorro: Economía garantizada.</li> <li>✓ Extras: Embalaje gratuito, caja, cinta y viruta.</li> <li>✓ Cobro: Exclusivo por peso.</li> <li>✓ Entrega: Bajo firma.</li> </ul>

REF:	<b>A-10</b>
HECHO POR:	I.A.F.J
REVISADO POR:	D.A.E.R.
FECHA:	18/08/2014

## Equipo de Trabajo de Tesis

### Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel

#### Auditoría de Gestión

**Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014

#### Título:

### **Cedula detalle de Prohibiciones en los envíos de los Servicios que Correos El Salvador Ofrece. (P)**

Prohibiciones	Tipos de Materias Peligrosas
Para todos los países	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explosivos.</li> <li>2. Gases o comprimidos, licuados o disueltos a presión.</li> <li>3. Líquidos Inflamables.</li> <li>4. Sólidos Inflamables.</li> <li>5. Sustancias Comburentes, Peróxidos Orgánicos.</li> <li>6. Sustancias Venenosas.</li> <li>7. Sustancias Radiactivas.</li> <li>8. Sustancias Corrosivas.</li> <li>9. Sustancias varias (Cloroformo, foraldehído en solución, cloruro cúprico, fluoruro de sodio sólido).</li> </ol>
Prohibiciones General de la Unión Postal Universal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estupefacientes y las materias psicotrópicas.</li> <li>2. Animales vivos o muertos.</li> <li>3. Materias explosivas, inflamables, deletéreas u otras materias peligrosas.</li> <li>4. Materias radiactivas.</li> <li>5. Objetos obscenos e inmorales.</li> </ol> <p>Estupefacientes: -Todo dentro de la gama de drogas, se consideran PROHIBITIVAS.</p> <p>Opio, morfina, cocaína y sus derivados. Cannabis sativa, cannabis indica-hachís (marihuana) y todas sus preparaciones. Diacetilmorfina y sus sales. Fenilmaninopropano, fenilmetilaminopropano y sus sales. Heroína sus sales y derivados. Dihidromorfinona. Sales de ésteres de la morfina. Preparaciones de ésteres de ecgonina y de sus sales.</p>

	<p>Preparaciones de ésteres de ecgonina y de sus sales.  Preparaciones de genomorfina.  Hojas de coca, su polvo y sus frutos, la codeina y sus sales, ladionina y sus sales</p>
<p>Prohibiciones generales de estados unidos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todas las anteriores.</li> <li>2. Armas, municiones, espoletas, las materias explosivas, inflamables, deletéreas, dispositivos mecánicos, químicos u otros cuya composición puede encenderse o explotar, inclusive las capsulas o cartuchos.</li> <li>3. Leche, crema, quesos u otras secreciones, órganos, glándulas o extractos de rumiantes o de cerdos. Carnes y productos de aves.</li> <li>4. Carnes y Productos de los peces y mariscos.</li> <li>5. Vegetales.</li> <li>6. Insectos, bacterias, morillas u otros organismos, muestras de tierra.</li> <li>7. Materias de fácil descomposición.</li> <li>8. Materias perecederas.</li> <li>9. Alimentos no procesados industrialmente.</li> </ol> <p>Admitidos Condicionalmente:  Medicinas</p>



REF:	<b>A-11</b>
HECHO POR:	I.A.F.J
REVISADO POR:	D.A.E.R.
FECHA:	25/07/2014

## **Equipo de Trabajo de Tesis**

### **Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel**

#### **Auditoría de Gestión**

**Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014

#### **Título:**

### **Cedula Narrativa de Precios de los Servicios ®**

Según Entrevista realizada a la Administradora de Correos de El Salvador Oficina Departamental de San Miguel, el día Martes tres de Junio del presente año, le preguntamos acerca de los precios que ellos manejan a la hora de prestar sus diferentes servicios y cómo andan en relación a las otras empresas que prestan servicios similares (empresas tales como DHL, Urbano Express, etc.), y nos manifestaba que ellos ofrecen los servicios con los precios más bajos en el mercado que abastecen sobre dichos servicios.

Correos El Salvador ofrece un menú variado de servicios y sus precios son muy accesibles para la población en general como para los de interés Empresarial o Corporativo. Para ello manejan un tarifario de precios autorizado por la Dirección General de Correos, los cuales están en función del área geográfica, el peso y el tiempo de entrega para que se le asigne el precio o valor económico del servicio.

## Lista de Precios de los Principales Servicios Nacional e Internacional que brinda Correos El Salvador. (P)

MINISTERIO DE HACIENDA  
SECRETARIA DE ESTADO

### C.6 SERVICIO ECONOMICO PRIORITARIO "POSTALITO PACK"

PESO (grs.)	Precio US \$
Hasta 250 gramos	\$ 10.17
De 251 hasta 500 gramos	\$ 15.82
De 501 hasta 1,000 gramos	\$ 20.34
De 1,001 hasta 1,500 gramos	\$ 29.38
De 1,501 hasta 2,000 gramos	\$ 32.77

### C.7 SERVICIO PRIORITARIO INTERNACIONAL "DOCUPOST"

PESO (grs.)	Precio US \$
Hasta 20 gramos	\$ 6.51
Más de 20 hasta 50 gramos	\$ 7.52
Más de 50 hasta 100 gramos	\$ 8.86
Más de 100 hasta 250 gramos	\$ 13.01
Más de 250 hasta 500 gramos	\$ 19.69
Más de 500 hasta 1000 gramos	\$ 33.47

### C.8 DISTRIBUCION ESPECIALIZADA DE PAQUETERIA (Peso máximo 30 kg.)

DISTRIBUCION ESPECIALIZADA DE PAQUETERIA	
PESO KG	NACIONAL
Hasta 7 kilogramos	\$12.18
Más de 7 hasta 8 kilogramos	\$12.69
Más de 8 hasta 9 kilogramos	\$13.57
Más de 9 hasta 10 kilogramos	\$14.45
Más de 10 hasta 11 kilogramos	\$15.34
Más de 11 hasta 12 kilogramos	\$16.22
Más de 12 hasta 13 kilogramos	\$17.10
Más de 13 hasta 14 kilogramos	\$17.99
Más de 14 hasta 15 kilogramos	\$18.87
Más de 15 hasta 16 kilogramos	\$19.75
Más de 16 hasta 17 kilogramos	\$20.63
Más de 17 hasta 18 kilogramos	\$21.52
Más de 18 hasta 19 kilogramos	\$22.40
Más de 19 hasta 20 kilogramos	\$23.28
Más de 20 hasta 21 kilogramos	\$24.17
Más de 21 hasta 22 kilogramos	\$25.05
Más de 22 hasta 23 kilogramos	\$25.93
Más de 23 hasta 24 kilogramos	\$26.82
Más de 24 hasta 25 kilogramos	\$27.70
Más de 25 hasta 26 kilogramos	\$28.58
Más de 26 hasta 27 kilogramos	\$29.47
Más de 27 hasta 28 kilogramos	\$30.35
Más de 28 hasta 29 kilogramos	\$31.23
Más de 29 hasta 30 kilogramos	\$32.12



Página 5 de 7

*R.A.*

REF:	<b>A-12</b>
HECHO POR:	I.A.F.J
REVISADO POR:	D.A.E.R.
FECHA:	18/08/2014

## **Equipo de Trabajo de Tesis**

### **Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel**

#### **Auditoría de Gestión**

**Periodo Auditado:** del 1 de enero al 31 de julio de 2014

#### **Título:**

### **Cedula Narrativa de Premios Internacionales Otorgados a Correos**

Según nos manifestó en entrevista con el jefe departamental de correos de El Salvador en San Miguel, han recibido premios durante los últimos años, los cuales son otorgados por la Unión Postal Universal, en donde en el año dos mil trece recibió el segundo lugar a nivel de Latinoamérica, esto tomando como base los tiempos de entrega de los envíos que realizan a los destinatarios, además nos comentaba que en el año dos mil doce logro el primer lugar otorgado por las mismas condiciones, lo cual significa que bajo en una posición, lo cual manifestó la jefe departamental que es un orgullo que el país de El Salvador abstente estos lugares en los servicios postales a nivel internacional, lo cual les incentiva a seguir mejorando la prestación de los servicios a los usuarios de estos. €

Además en la página web de Correos de El Salvador, posee la siguiente información acerca de los premios, la cual dice de la siguiente manera; actualmente Correos de El Salvador, según la validación de la auditoria del segundo trimestre del año 2004, realizada por la Cooperativa EMS, recibió como premio la Certificación de Categoría Bronce a nivel mundial. Asimismo, obtuvo el 93 % de eficiencia en el servicio EMS, permitiéndole ocupar la casilla número once

mundialmente y la casilla número uno en toda Latinoamérica, esto según el último ranking efectuado por la Unión Postal Universal (UPU), a través de la reconocida firma internacional IBM. La clasificación se realizó sobre la base de los tiempos de entrega del Servicio Courier durante el año 2004 recibiendo la medalla de plata por este logro, lo que de forma general beneficia a los clientes tanto nacionales como extranjeros que utilizan el servicio.

#### **6.4 COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE AUDITORIA**

Es la etapa final de una auditoria donde se establece los resultados obtenidos en la realización del examen, mediante los procedimientos para lograr obtener evidencia de los hallazgos determinados; en la auditoria de gestión se realiza primeramente un borrador de informe, el cual se discute con la dirección de la empresa, para que se pueda recabar información adicional que sirva de evidencia para establecer si un hallazgo encontrado es o no superado, posteriormente a esto se emite el informe final el cual va dirigido a la alta dirección de la institución.

A continuación se presenta el borrador de informe, el cual contiene los hallazgos encontrados inicialmente; así como también se presenta la carta a la Gerencia en donde se detallan las pequeñas deficiencias encontradas durante la ejecución de la auditoria y por ultimo presentamos el informe final de auditoria de gestión, el cual establece incluye los comentarios de la administración de la institución, con el respectivo comentario del auditor si es o no superado el hallazgo mediante las pruebas presentadas:

**EQUIPO DE TESIS**

**BORRADOR DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTION**

**A DIRECCION GENERAL DE CORREOS DE EL  
SALVADOR, EN LA OFICINA DEPARTAMENTAL DE SAN  
MIGUEL.**

**POR EL PERÍODO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE JULIO DE 2014.**

**SAN MIGUEL, 15 DE AGOSTO DE 2014.**



## **Contenido del Borrador de Informe de Auditoría**

1. Resumen ejecutivo
2. Párrafo introductorio
3. Objetivos y alcance de la auditoría
4. Principales Realizaciones y logros
5. Resultados de la auditoría
6. Análisis de informes de auditoría interna

## **1. Resumen Ejecutivo**

**Licda. Marina Galdámez**

**Jefe Departamental de San Miguel**

**Correos de El Salvador**

**Presente**

El presente Resumen Ejecutivo contiene la síntesis del informe de la Auditoria de Gestión que Contribuya a Mejorar la Atención del Servicio a los Usuarios en Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel, correspondiente al periodo del 01 de Enero al 31 de Julio del año 2014, mediante la cual se evaluó la gestión que realiza oficina departamental, tomando como parámetro los indicadores de economía, eficiencia y eficacia.

Del examen realizado a las áreas que consideramos de mayor importancia para el buen funcionamiento de la Oficina Departamental de Correos de El Salvador en San Miguel, encontramos los resultados siguientes:

La Gestión administrativa que se realiza en la Oficina Departamental de San Miguel, de la Dirección General de Correos de El Salvador, como producto del examen realizado, determinamos que se realizaron esfuerzos para ser eficiente, eficaz y económica; mas sin embargo, existieron aspectos que le limitaron alcanzar esos parámetros en una forma óptima, presentando debilidad en los siguientes aspectos: Falta de Recursos Humanos, Falta de Medios de Transporte para el personal del área de Carteros, Falta de Capacitaciones continuadas al personal de la Oficina Departamental de Correos de San Miguel, Falta de información apropiada a usuarios de Correos de El Salvador para el embalaje a utilizar en los envíos de pequeños paquetes, Poca publicidad para promocionar los Servicios que brinda Correos de El Salvador, Falta de contratos con aerolíneas para no tener atrasos en los envíos internacionales.



## **Conclusión**

Como resultado de la auditoría realizada a Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel, concluimos que pese a los esfuerzos realizados por la Administración para desarrollar las funciones encomendadas, es necesario que se implementen mejoras en la gestión de los servicios que ofrecen, en el funcionamiento administrativo y en lo concerniente a la protección de los recursos, lo cual fortalecerá la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de dicha Oficina.

San Miguel, 15 de Agosto de 2014

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

Inmar Arnoldo Flores Juárez

Coordinador de Equipo de Tesis

## **2. Introducción**

En cumplimiento de la oferta de servicios aprobada, se realizó la Auditoría de Gestión en la Oficina Departamental de San Miguel de la Dirección General de Correos de El Salvador, durante el periodo del 2 de junio al 11 de Agosto de 2014 y se examinó documentación correspondiente al periodo comprendido de enero a julio de 2014.

## **3. Objetivos y Alcance de la Auditoría**

### **3.1 Objetivos de la Auditoría:**

#### **General:**

Desarrollar una Auditoría de Gestión que Contribuya a mejorar la atención del servicio a los usuarios en Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel.

#### **Específicos:**

- Evaluar la efectividad en la recepción, clasificación y envío de correspondencia, que realiza la Oficina Departamental de San Miguel de Correos de El Salvador.
- Desarrollar el proceso de Auditoría de Gestión aplicada a la Oficina Departamental de San Miguel en Correos de El Salvador.
- Constatar si se observa el debido cuidado en la administración de sus recursos, observando la economía en términos de cantidad y calidad adecuada al mínimo costo, así como su eficiencia en la correcta utilización

de recursos durante el proceso y su eficacia en el logro de los objetivos y metas propuestas.

- Emitir un informe de auditoría de gestión realizada a la Oficina Departamental de San Miguel de correos de El Salvador, para determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de ésta, en la prestación del servicio.

### **3.2 Alcance de la Auditoria**

Evaluamos la gestión administrativa y operativa de Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel, durante el periodo del 1 de Enero al 31 de julio de 2014.

Nuestras pruebas consistieron en obtener evidencia documentada y verbal, mediante entrevistas y correspondencia intercambiada con las instancias que consideramos importantes y los responsables en dar respuesta a nuestros requerimientos, para la cual aplicamos técnicas de indagación, observación, análisis y verificación orientadas a determinar el grado en que se están logrando los objetivos y metas, verificando que los servicios que brindan, estén siendo prestados en términos de eficiencia, eficacia y economía; la auditoria fue realizada de conformidad a las Normas de Auditoria Gubernamental emitidas por la Corte de Cuentas de la Republica.

### **4. Principales Realizaciones y Logros**

Durante el periodo auditado comprendido del 1 de Enero al 31 de Julio del año 2014, en la oficina departamental de San Miguel de Correos de El Salvador, obtuvieron los siguientes logros:

1. Amplias y nuevas instalaciones de la oficina departamental de Correos en San Miguel y una ubicación estratégica.
2. Cambio de personal administrativo.
3. Rastreo de Servicios por Internet
4. Aumento en las ventas en relación al presupuesto establecido.
5. Mayor conocimiento en la prestación del nuevo servicio Docupost.

## **5. Resultados de la Auditoria**

Producto de la aplicación de procedimientos de auditoría de gestión en la oficina departamental de San Miguel de Correos de El Salvador, obtuvimos los resultados siguientes:

### **Dirección General de Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel**

#### **Hallazgo de Auditoria # 1 Falta de Recursos Humanos.**

#### **CONDICION**

Luego de realizado el cuestionario de control interno en el área de ventanilla y mediante la observación, se comprobó que la oficina departamental de San Miguel de Correos de El salvador, no cuenta con el suficiente personal para mejorar el servicio que ofrece, puesto que no tiene una persona designada como vigilante para poder mantener un orden de llegada a los usuarios, así como en el parqueo de los vehículos.

## **CRITERIOS**

La Norma Técnica de Control Interno específicas del Ministerio de Gobernación establece la contratación de personal en su Art. 20, de la siguiente manera: la máxima autoridad y demás jefaturas, en coordinación con el Área de Recursos Humanos Institucional, deberán reclutar, seleccionar y contratar al personal que sea necesario para el cumplimiento de objetivos y metas Institucionales, mediante el establecimiento de justificaciones y políticas claras, que permitirán realizar convocatorias, entrevistas, pruebas de idoneidad, verificación de datos y referencias, exámenes médicos y otros; a efecto de determinar su capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal o ético para el desempeño del cargo.

## **CAUSAS**

- Falta de gestión ante el departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de Correos, por parte de la jefatura de la oficina departamental de San Miguel.
- Falta de presupuesto de la oficina Departamental de San Miguel para contratar personal de vigilancia.
- Descuido y poca importancia de la función que pueda desempeñar un vigilante en la oficina departamental de San Miguel por parte de las autoridades superiores.

## **EFFECTOS**

- Atención a los usuarios de manera desordenada.
- Sobrecarga al personal del área de ventanilla, para asesorar a los usuarios antes de poder atenderlos.

- Poca fluidez en la atención de los usuarios para la prestación de los servicios.
- Perdida de objetos en el parqueo de vehículos.
- La permanencia de los usuarios en la oficina departamental de San Miguel, no sientan una confianza adecuada por falta de seguridad.

## **RECOMENDACIONES**

Que se contrate una persona para que pueda ejercer el cargo de vigilante de la oficina departamental de San Miguel, para mejorar la prestación de los servicios que ofrece la institución.

### **Hallazgo de Auditoria # 2**

#### **Falta de Medios de Transporte para el personal del área de Carteros.**

## **CONDICION**

A través de la realización del cuestionario de control interno al personal del área de Carteros, se determinó que la oficina departamental de San Miguel de Correos de El Salvador, no tiene suficientes medios de transporte para todo el personal del Carteros, puesto que solo tienen asignadas dos motocicletas para la entrega de los pequeños paquetes y correspondencia, por lo que el personal de carteros se ve obligado a usar sus propios medios de transporte, para poder realizar sus funciones de entrega de correspondencia a los destinatarios.

## **CRITERIO**

El Reglamento de Correos en el Art. 39 regula las obligaciones de los Administradores de Correos y en el numeral 12, establece lo siguiente proponer a la Dirección General las medidas que crean convenientes para el mejor servicio de

sus oficinas, o las modificaciones que el orden establecido aconseja y las circunstancias especiales del lugar en que funcionan.

## **CAUSAS**

- Falta de presupuesto para la adquisición de medios de transporte en la oficina departamental de San Miguel, del Correos de El Salvador.
- Procesos de compra de activo fijo engorrosos por la centralización de las operaciones de la Dirección General de Correos.
- Poca gestión de la jefatura de la oficina departamental de san miguel para agilizar los procesos de adquisición del equipo de transporte.
- Poco interés por parte de las autoridades superiores de la Dirección General de Correos, para suministrar el adecuado medio de transporte al personal de Carteros de la oficina Departamental de San Miguel.

## **EFFECTOS**

- Retraso en la entrega de los pequeños paquetes y correspondencia por el personal del área de Carteros.
- Insatisfacción del personal de Carteros para ejercer mejor sus funciones.
- Falta de cobertura de lugares de entrega de la correspondencia.
- Uso de los propios medios de transportes del personal de carteros.
- Deficiente imagen institucional en relación a los medios de transporte.

## **RECOMENDACIÓN**

Al jefe departamental gestionar la adquisición de los medios de transporte adecuados al personal del área de carteros de la oficina departamental de San Miguel, ante la unidad de Gestión de Compras de la Dirección General de Correos, para mejorar las entregas de los pequeños paquetes y correspondencia a los destinatarios e incentivar así al personal de carteros.

**Hallazgo de Auditoria # 3**  
**Falta de Capacitaciones continuadas al personal de la Oficina**  
**Departamental de Correos de San Miguel.**

**CONDICION**

Según resultados obtenidos de los Cuestionarios de control interno aplicados en las distintas áreas de la oficina departamental de Correos en San Miguel, a raíz de las preguntas, ¿se imparten capacitaciones al personal en el área que usted se encuentra?, ¿con que periodicidad se les capacita?, nos expresan que no reciben capacitaciones continuadas y de manera periódica, ya que estas se realizan con poca frecuencia y no siempre incluye a todo el personal operativo de la oficina.

**CRITERIOS**

En las Normas Técnicas de Control Interno específicas del Ministerio de Gobernación emitidas por la Corte de Cuentas de la República establece en el art. 24 con relación al desarrollo profesional lo siguiente: La Institución, ejecutará programas de capacitación y entrenamiento, que le permitirá a los funcionarios y empleados, mejorar y fortalecer sus capacidades y aptitudes en el ámbito de su competencia, de conformidad a lo establecido en el Manual de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos. Será responsabilidad de todas las jefaturas, presentar al Área de Recursos Humanos Institucional, las necesidades de capacitación del personal subalterno.

**CAUSAS**

- Falta de un programa de capacitaciones por parte de la jefatura de la oficina.



- Falta de gestiones de la jefatura departamental de San Miguel, ante el departamento de Recursos Humanos de Correos de El Salvador.
- Falta de la Escuela Postal Regional en Oriente.
- Falta de presupuesto para capacitaciones del personal operativo y administrativo de la oficina de correos, Departamental de San Miguel.

## **EFFECTOS**

- Deficiente prestación del menú de servicios, que ofrece Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel.
- Conocimiento inoportuno del personal de la oficina departamental de San Miguel, de las nuevas modalidades en la prestación de los servicios.
- Falta de motivación del personal en el trato de los usuarios, a la hora de brindar los servicios a estos.

## **RECOMENDACIÓN**

- Al jefe de Oficina de San Miguel realizar las gestiones correspondientes ante el departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de Correos, para desarrollar un programa de capacitaciones más periódicas al personal operativo de la oficina departamental de San Miguel.
- Al jefe departamental de San Miguel realizar los procedimientos pertinentes para solicitar la creación de una Escuela Postal de Correos Regional en Oriente, ante el departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de Correos.

## **Hallazgo de Auditoria # 4**

### **Falta de información apropiada a usuarios de Correos de El Salvador para el embalaje a utilizar en los envíos de pequeños paquetes.**

#### **CONDICION**

De acuerdo a la observación por parte del equipo de tesis en reiteradas ocasiones a las instalaciones de Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel, se pudo constatar que existen usuarios de los servicios que brinda Correos, desconocimiento en el embalaje a utilizar en el envío de pequeños paquetes (tales como en el envío de líquidos), los cuales no son incluidos en el servicio contratado.

#### **CRITERIOS**

El Reglamento de Correos en el Art. 39 regula las obligaciones de los Administradores de Correos y en el numeral 12, establece lo siguiente proponer a la Dirección General las medidas que crean convenientes para el mejor servicio de sus oficinas, o las modificaciones que el orden establecido aconseja y las circunstancias especiales del lugar en que funcionan.

#### **CAUSAS**

- Falta de información visible al público de los requisitos para el embalaje de los envíos, dentro de las instalaciones de la oficina departamental de Correos en San Miguel.
- Falta de hojas volantes informativas de los requisitos para los envíos, a usuarios de los servicios de Correos.
- Falta de personal indicado en la orientación a los usuarios para utilizar los servicios que ofrece correos.

## **EFFECTOS**

- Usuarios inconformes en la utilización de los servicios.
- Poca efectividad en la atención a los usuarios de los servicios.
- Inconvenientes por los usuarios para la adquisición de un servicio que brinda Correos de El Salvador.
- Atraso en el envío de pequeños paquetes de los usuarios a sus destinatarios.

## **RECOMENDACIÓN**

Al jefe de oficina de Correos de El Salvador en San Miguel, colocar carteles, afiches u otros materiales informativos dentro de las instalaciones de la oficina departamental de San Miguel, sobre los requisitos necesarios para la contratación de un servicio en específico; así como la elaboración y distribución de hojas volantes a los usuarios de correos, con información referente a los requisitos mínimos de embalaje para los envíos.

### **Hallazgo de Auditoria # 5**

**Poca publicidad para promocionar los Servicios que brinda Correos de El Salvador.**

## **CONDICION**

Una vez aplicado el cuestionario de control interno y a través de las entrevistas preliminares de las áreas de Correos de la oficina de San Miguel, se logró determinar que existen pocos medios publicitarios de los servicios que ofrece Correos de El Salvador a la población en general del Municipio de San Miguel, con el fin de poder atraer nuevos usuarios de los servicios que brinda la institución.

## **CRITERIOS**

El Reglamento de Correos en el Art. 39 regula las obligaciones de los Administradores de Correos y en el numeral 12, establece lo siguiente proponer a la Dirección General las medidas que crean convenientes para el mejor servicio de sus oficinas, o las modificaciones que el orden establecido aconseja y las circunstancias especiales del lugar en que funcionan.

## **CAUSAS**

- Falta de presupuesto para dar publicidad de los servicios que ofrece Correos de El Salvador.
- Poco interés por el jefe departamental para realizar gestiones ante el departamento de marketing para dar publicidad de los servicios en el área geográfica que abarca la institución.
- Falta de creación de programas publicitarios para atraer nuevos usuarios de correos.

## **EFFECTOS**

- Falta de conocimiento de la población del menú de servicios que ofrece Correos de El Salvador.
- Poca afluencia de usuarios de los servicios de Correos de El Salvador.
- Usuarios de Correos de El Salvador desinformados a la hora de utilizar un servicio.
- Desconocimiento de la población general de la existencia y los tipos de servicios que ofrece Correos de El Salvador en la oficina departamental de San Miguel.

## **RECOMENDACIÓN**

Al jefe departamental en San Miguel, realizar gestiones pertinentes a el departamento de Marketing de la Dirección General de Correos de El Salvador, para establecer programas de publicidad periódicas a la población en general, acerca de las modalidades y formas de los servicios que la institución ofrece como tal, con la finalidad de mantener a los usuarios de correos y poder atraer potenciales usuarios del menú de servicios que brinda Correos.

### **Hallazgo de Auditoria # 6**

#### **Falta de contratos con aerolíneas para no tener atrasos en los envíos internacionales.**

## **CONDICION**

A través de entrevista con el jefe departamental y encargados del área de operaciones de Correos en San Miguel, se logró determinar que existen casos de envíos internacionales en los cuales se tienen atrasos para ser entregados a los destinatarios por falta de transporte aéreo, es decir que las aerolíneas les dejan los envíos de Correos por el volumen de pequeños paquetes internacionales que se presentan mayormente a los Estados Unidos de Norte América, pues las aerolíneas toman prioritariamente el transporte de pasajeros y el resto de la capacidad del transporte aéreo es destinado a los envíos que realizan empresas tales como Correos de El Salvador.

## **CRITERIO**

El Reglamento de Correos en el Art. 39 regula las obligaciones de los Administradores de Correos y en el numeral 12, establece lo siguiente proponer a la Dirección General las medidas que crean convenientes para el mejor servicio de

sus oficinas, o las modificaciones que el orden establecido aconseja y las circunstancias especiales del lugar en que funcionan.

## **CAUSAS**

- Falta de contratos con diferentes aerolíneas como otra opción en casos que el volumen de envíos internacionales es grande.
- Falta de una línea de transporte aérea propia de correos.
- Falta de gestiones oportunas en los contratos con las aerolíneas para envíos internacionales.

## **EFFECTOS**

- Atrasos en las entregas de paquetes internacionales.
- Usuarios de Correos de El Salvador inconformes con los servicios brindados por la institución.
- Pérdida de clientes potenciales
- Pérdida de la buena imagen de la institución en los tiempos de entrega de envíos.

## **RECOMENDACIÓN**

- Al jefe departamental de Correos en San Miguel realizar las gestiones al departamento de monitoreo y transporte para realizar contratos con otras aerolíneas a efectos de presentarse volúmenes grandes de envíos internacionales, poder llevarlos a cabo sin ningún inconveniente.
- Al departamento de Monitoreo y Transporte realizar un estudio de factibilidad de los volúmenes de envíos nacionales, regionales e internacionales para mejorar los medios de transporte o adquirir nuevos, si el volumen de envíos lo amerita.

## **7. Análisis de Informes de Auditoría Interna**

Se revisaron y analizaron los Informes de Auditoría Interna, producto de las evaluaciones realizadas a la Oficina Departamental en San Miguel de Correos de El Salvador, obteniendo que la oficina ha cumplido con las recomendaciones brindadas en los informes de auditoría correspondientes.

San Miguel, 15 de Agosto de 2014

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

Inmar Arnoldo Flores Juárez

Coordinador de Equipo de Tesis

**EQUIPO DE TESIS**

**CARTA A LA GERENCIA DE LA AUDITORIA DE  
GESTION**

**A DIRECCION GENERAL DE CORREOS DE EL  
SALVADOR, EN LA OFICINA DEPARTAMENTAL DE SAN  
MIGUEL.**

**POR EL PERÍODO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE JULIO DE 2014.**

**SAN MIGUEL, 15 DE AGOSTO DE 2014.**



San miguel, 15 de Agosto de 2014

**Licda. Marina Galdámez**  
**Jefe Departamental de San Miguel**  
**Correos de El Salvador**  
**Presente.**

Por este medio hacemos de su conocimiento, deficiencias menores que fueron detectadas en la evaluación de la Auditoria de Gestión, las cuales por su naturaleza, frecuencia y materialidad no se reportan como hallazgo en el informe final de esta.

A continuación detallamos las deficiencias detectadas y sus respectivas recomendaciones:

**1. Casilleros Inadecuados para Clasificación de Pequeños Paquetes en el Área de Carteros.**

**OBSERVACION**

Según visita realizada por el equipo de auditoria, a las instalaciones de Correos de El Salvador en la oficina departamental de San Miguel, se pudo observar que en el área de Carteros el casillero o estante que tienen para clasificar la correspondencia y los pequeños paquetes según el área geográfica, asignada a cada cartero para distribuir la correspondencia a sus destinatarios, el cual es inapropiado debido a que no cabe todos los envíos destinados a la distribución por cada cartero.

## **RECOMENDACIÓN**

Se le recomienda al encargado del área de Carteros solicitar al jefe departamental de San Miguel de la Dirección General de Correos, que realice las gestiones necesarias para la adquisición de un nuevo casillero más grande para la clasificación adecuada de los envíos de correspondencia y pequeños paquetes.

### **2. Falta de análisis FODA como herramienta de Control**

## **OBSERVACION**

Mediante entrevista con el jefe departamental de Correos de El Salvador en San Miguel y la evaluación del control interno a través de cuestionario de control interno, se determinó que dicha oficina no posee un análisis FODA, el cual sirve para identificar tanto la situación interna como externa en que se encuentra la oficina en un periodo determinado, y mejorar en cierta medida la gestión que esta puede realizar para un determinado actividad.

## **RECOMENDACIÓN**

Se le recomienda al jefe de oficina de correos de El Salvador en San Miguel, realizar un análisis FODA de dicha oficina en periodos semestrales para poder corregir mediante las gestiones necesarias las debilidades que se pudieran presentar.

### **3. Parqueo para Clientes Sami-cerrado antes del Horario establecido para la Atención a los Usuarios.**

#### **OBSERVACION**

Según visitas realizadas en reiteradas ocasiones a las instalaciones de Correos de El Salvador en San Miguel, se ha logrado observar en al menos dos ocasiones que el parqueo se encuentra sami cerrado; encontrándolo el día 13 de Agosto de 2014 a las quince horas con cuarenta minutos, donde el horario de atención a los usuarios es hasta las diecisiete horas. Lo cual puede confundir a la población en general que transita por la zona, creyendo que la institución cierra a las quince y treinta minutos.

#### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda al jefe de oficina de Correos en San Miguel, coordinar con el o los encargados de cerrar las instalaciones poder hacerlo según el horario establecido para la atención a los usuarios, para no dar otra imagen en los horarios de atención a dichos usuarios.

### **4. Falta de rotulación de Casilleros para facilitar la clasificación de envíos en el área de Operaciones.**

#### **OBSERVACION**

De acuerdo a visita realizada el día 12 de junio de 2014 en el área de operaciones de las instalaciones de Correos de El Salvador en San Miguel, se observó que el

casillero que tiene dicha área no se encuentra rotulado totalmente; además se pudo observar que el casillero se encuentra un poco deteriorado.

### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda al jefe de oficina de Correos en San Miguel, coordinar con el encargado del área de operaciones poder rotular los casilleros para tener mejor facilidad en la clasificación de los envíos, así como gestionar por parte del jefe de oficina la adquisición de un nuevo y amplio casillero para la clasificación de envíos.

San Miguel, 15 de Agosto de 2014

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

Inmar Arnoldo Flores Juárez

Coordinador de Equipo de Tesis

**EQUIPO DE TESIS**

**INFORME DE AUDITORIA DE GESTION**

**A DIRECCION GENERAL DE CORREOS DE EL  
SALVADOR, EN LA OFICINA DEPARTAMENTAL DE SAN  
MIGUEL.**

**POR EL PERÍODO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE JULIO DE 2014.**

**SAN MIGUEL, 03 DE SEPTIEMBRE DE 2014.**

## **Contenido del Informe de Auditoria**

1. Resumen ejecutivo
2. Párrafo introductorio
3. Objetivos y alcance de la auditoría
4. Principales Realizaciones y Logros
5. Párrafo Aclaratorio
6. Resultados de la auditoría
7. Análisis de informes de auditoría interna

## **1. Resumen Ejecutivo**

**Licda. Marina Galdámez**

**Jefe Departamental de San Miguel**

**Correos de El Salvador**

**Presente**

El presente Resumen Ejecutivo contiene la síntesis del informe de la Auditoría de Gestión que Contribuya a Mejorar la Atención del Servicio a los Usuarios en Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel, correspondiente al periodo del 01 de Enero al 31 de Julio del año 2014, mediante la cual se evaluó la gestión que realiza oficina departamental, tomando como parámetro los indicadores de economía, eficiencia y eficacia.

Del examen realizado a las áreas que consideramos de mayor importancia para el buen funcionamiento de la Oficina Departamental de Correos de El Salvador en San Miguel, encontramos los resultados siguientes:

La Gestión administrativa que se realiza en la Oficina Departamental de San Miguel, de la Dirección General de Correos de El Salvador, como producto del examen realizado, determinamos que se realizaron esfuerzos para ser eficiente, eficaz y económica; mas sin embargo, existieron aspectos que le limitaron alcanzar esos parámetros en una forma óptima, presentando debilidad en los siguientes aspectos: Falta de Recursos Humanos, Falta de Medios de Transporte para el personal del área de Carteros, Falta de Capacitaciones continuadas al personal de la Oficina Departamental de Correos de San Miguel, Falta de información apropiada a usuarios de Correos de El Salvador para el embalaje a utilizar en los envíos de pequeños paquetes, Poca publicidad para promocionar los Servicios que brinda Correos de El Salvador, Falta de contratos con aerolíneas para no tener atrasos en los envíos internacionales.

## **Conclusión**

Como resultado de la auditoría realizada a Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel, concluimos que pese a los esfuerzos realizados por la Administración para desarrollar las funciones encomendadas, es necesario que se implementen mejoras en la gestión de los servicios que ofrecen, en el funcionamiento administrativo y en lo concerniente a la protección de los recursos, lo cual fortalecerá la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de dicha Oficina.

San Miguel, 03 de Septiembre de 2014

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

Inmar Arnoldo Flores Juárez

Coordinador de Equipo de Tesis



## **2. Introducción**

En cumplimiento de la oferta de servicios aprobada, se realizó la Auditoría de Gestión en la Oficina Departamental de San Miguel de la Dirección General de Correos de El Salvador, durante el periodo del 2 de junio al 11 de Agosto de 2014 y se examinó documentación correspondiente al periodo comprendido de enero a julio de 2014.

## **3. Objetivos y Alcance de la Auditoría**

### **3.1 Objetivos de la Auditoría:**

#### **General:**

Desarrollar una Auditoría de Gestión que Contribuya a mejorar la atención del servicio a los usuarios en Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel.

#### **Específicos:**

- Evaluar la efectividad en la recepción, clasificación y envío de correspondencia, que realiza la Oficina Departamental de San Miguel de Correos de El Salvador.
- Desarrollar el proceso de Auditoría de Gestión aplicada a la Oficina Departamental de San Miguel en Correos de El Salvador.
- Constatar si se observa el debido cuidado en la administración de sus recursos, observando la economía en términos de cantidad y calidad

adecuada al mínimo costo, así como su eficiencia en la correcta utilización de recursos durante el proceso y su eficacia en el logro de los objetivos y metas propuestas.

- Emitir un informe de auditoría de gestión realizada a la Oficina Departamental de San Miguel de correos de El Salvador, para determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de ésta, en la prestación del servicio.

### **3.2 Alcance de la Auditoria**

Evaluamos la gestión administrativa y operativa de Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel, durante el periodo del 1 de Enero al 31 de julio de 2014.

Nuestras pruebas consistieron en obtener evidencia documentada y verbal, mediante entrevistas y correspondencia intercambiada con las instancias que consideramos importantes y los responsables en dar respuesta a nuestros requerimientos, para la cual aplicamos técnicas de indagación, observación, análisis y verificación orientadas a determinar el grado en que se están logrando los objetivos y metas, verificando que los servicios que brindan, estén siendo prestados en términos de eficiencia, eficacia y economía; la auditoria fue realizada de conformidad a las Normas de Auditoria Gubernamental emitidas por la Corte de Cuentas de la Republica.

#### **4 Principales Realizaciones y Logros**

Durante el periodo auditado comprendido del 1 de Enero al 31 de Julio del año 2014, en la oficina departamental de San Miguel de Correos de El Salvador, obtuvieron los siguientes logros:

1. Amplias y nuevas instalaciones de la Oficina Departamental de Correos en San Miguel y buena ubicación estratégica.
2. Cambio de personal administrativo.
3. Rastreo de Servicios por Internet
4. Aumento en las ventas en relación al presupuesto establecido.
5. Mayor conocimiento en la prestación del nuevo servicio Docupost.

#### **5 Párrafo Aclaratorio**

Durante la evaluación de la operatividad de la oficina departamental de san Miguel de Correos de El Salvador, se obtuvieron ciertas limitantes que imposibilitaron en cierta medida poder desarrollar de manera mas amplia nuestro examen, lo cual no permitió evaluar de la mejor forma posible los indicadores de gestión que correos de El Salvador tiene, debido a que no se obtuvo información exacta tales como las zonas de reparto de los envíos, un programa de capacitaciones, estadístico de entregas de los servicios de correos a sus usuarios, cartera de nuevos usuarios de correos, entre otros elementos esenciales y necesarios para la evidencia oportuna, exacta y objetiva sobre la evaluación de los indicadores de gestión en la prestación de los servicios de Correos en la oficina departamental de San Miguel.

#### **6 Resultados de la Auditoria**

Producto de la aplicación de procedimientos de auditoría de gestión en la Oficina Departamental de San Miguel de Correos de El Salvador, obtuvimos los resultados siguientes:

**Dirección General de Correos de El Salvador, Oficina Departamental de  
San Miguel**

**Hallazgo de Auditoria # 1  
Falta de Recursos Humanos.**

**CONDICION**

Luego de realizado el cuestionario de control interno en el área de ventanilla y mediante la observación, se comprobó que la oficina departamental de San Miguel de Correos de El salvador, no cuenta con el suficiente personal para mejorar el servicio que ofrece, puesto que no tiene una persona designada como vigilante de las instalaciones, para poder mantener un orden de llegada a los usuarios, así como en el parqueo de los vehículos.

**CRITERIOS**

La Norma Técnica de Control Interno específicas del Ministerio de Gobernación establece la contratación de personal en su Art. 20, de la siguiente manera: la máxima autoridad y demás jefaturas, en coordinación con el Área de Recursos Humanos Institucional, deberán reclutar, seleccionar y contratar al personal que sea necesario para el cumplimiento de objetivos y metas Institucionales, mediante el establecimiento de justificaciones y políticas claras, que permitirán realizar convocatorias, entrevistas, pruebas de idoneidad, verificación de datos y referencias, exámenes médicos y otros; a efecto de determinar su capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal o ético para el desempeño del cargo.

## **CAUSAS**

- Falta de gestión ante el departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de Correos, por parte de la jefatura de la oficina departamental de San Miguel.
- Falta de presupuesto de la oficina Departamental de San Miguel para contratar personal de vigilancia.
- Descuido y poca importancia de la función que pueda desempeñar un vigilante en la oficina departamental de San Miguel por parte de las autoridades superiores.

## **EFFECTOS**

- Atención a los usuarios de manera desordenada.
- Sobrecarga al personal del área de ventanilla, para asesorar a los usuarios antes de poder atenderlos.
- Poca fluidez en la atención de los usuarios para la prestación de los servicios.
- Pérdida de objetos en el parqueo de vehículos.
- La permanencia de los usuarios en la oficina departamental de San Miguel, no sientan una confianza adecuada por falta de seguridad.

## **RECOMENDACIONES**

Al Jefe departamental gestionar ante el departamento de Recursos Humanos la contratación de una persona para que pueda ejercer el cargo de vigilante de la oficina departamental de San Miguel, para mejorar la prestación de los servicios que ofrece la institución.

## **COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION**

La Jefe Departamental de San Miguel de Correos de El Salvador, mediante lectura del borrador del Informe de Auditoría de Gestión en fecha 27 de Agosto de 2014, nos argumentó con relación a la Falta de Recurso Humano, que la persona que estaba encargada de la vigilancia de las instalaciones anteriormente paso a ejercer las funciones de Cartero, desde hace seis meses aproximadamente y que por tal razón la institución no contaba con vigilancia, además nos manifestó que se han realizado las gestiones necesarias ante el departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de Correos, para la contratación de una persona que pueda ejercer el cargo de vigilancia, pero que hasta la fecha no han obtenido respuesta al respecto.

## **COMENTARIOS DE LOS AUDITORES**

De acuerdo a lo argumentado por la Jefe Departamental de San Miguel de Correos de El Salvador, y pese a que aún no se ha logrado obtener respuesta a la solicitud de personal por el departamento de Recursos Humanos, la condición de la deficiencia persistirá, por lo que se considera una deficiencia no superada.

### **Hallazgo de Auditoria # 2**

#### **Falta de Medios de Transporte para el personal del área de Carteros.**

## **CONDICION**

A través de la realización del cuestionario de control interno al personal del área de Carteros, se determinó que la oficina departamental de San Miguel de Correos de El Salvador, no tiene suficientes medios de transporte para todo el personal del Carteros, puesto que solo tienen asignadas dos motocicletas para la entrega de los pequeños paquetes y correspondencia, por lo que el personal de carteros se ve

obligado a usar sus propios medios de transporte, para poder realizar sus funciones de entrega de correspondencia a los destinatarios.

## **CRITERIO**

El Reglamento de Correos en el Art. 39 regula las obligaciones de los Administradores de Correos y en el numeral 12, establece lo siguiente proponer a la Dirección General las medidas que crean convenientes para el mejor servicio de sus oficinas, o las modificaciones que el orden establecido aconseja y las circunstancias especiales del lugar en que funcionan.

## **CAUSAS**

- Falta de presupuesto para la adquisición de medios de transporte en la oficina departamental de San Miguel, del Correos de El Salvador.
- Procesos de compra de activo fijo engorrosos por la centralización de las operaciones de la Dirección General de Correos.
- Poca gestión de la jefatura de la oficina departamental de San Miguel para agilizar los procesos de adquisición del equipo de transporte.
- Poco interés por parte de las autoridades superiores de la Dirección General de Correos, para suministrar el adecuado medio de transporte al personal de Carteros de la oficina Departamental de San Miguel.

## **EFFECTOS**

- Retraso en la entrega de los pequeños paquetes y correspondencia por el personal del área de Carteros.
- Insatisfacción del personal de Carteros para ejercer mejor sus funciones.
- Falta de cobertura de lugares de entrega de la correspondencia.
- Uso de los propios medios de transportes del personal de carteros.

- Deficiente imagen institucional en relación a los medios de transporte.

## **RECOMENDACIÓN**

Al Jefe departamental gestionar la adquisición de los medios de transporte adecuados al personal del área de carteros de la oficina departamental de San Miguel, ante la unidad de Gestión de Compras de la Dirección General de Correos, para mejorar los tiempos de entrega de los pequeños paquetes y correspondencia a los destinatarios.

## **COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION**

La Jefa Departamental de San Miguel de Correos de El Salvador, nos manifestó que en relación a la falta de medios de transporte para el personal de carteros, es debido a que el personal prefiere la entrega de la correspondencia y pequeños paquetes utilizando sus propios medios para poder transportarse, puesto que la institución le reconoce por los gastos que este puede utilizar y si es fuera de la ciudad del departamento de San Miguel se les paga viáticos, además argumento que la mayoría del personal de carteros no puede manejar motocicletas y solamente dos carteros son los que tienen licencias de conducir; entonces por esta razón no se ha solicitado la adquisición de más equipos de transporte ante el departamento correspondiente.

## **COMENTARIOS DE LOS AUDITORES**

No obstante los comentarios de la administración, la falta de medios de Transporte persiste y los tiempos de entrega de los envíos para los destinatarios seguirá siendo el mismo, por lo que la deficiencia no se considera superada.



**Hallazgo de Auditoria # 3**  
**Falta de Capacitaciones continuadas al personal de la Oficina**  
**Departamental de Correos de San Miguel.**

**CONDICION**

Según resultados obtenidos de los Cuestionarios de control interno aplicados en las distintas áreas de la oficina departamental de Correos en San Miguel, a raíz de las preguntas, ¿se imparten capacitaciones al personal en el área que usted se encuentra?, ¿con que periodicidad se les capacita?, nos expresan que no reciben capacitaciones continuadas y de manera periódica, ya que estas se realizan con poca frecuencia y no siempre incluye a todo el personal operativo de la oficina.

**CRITERIOS**

En las Normas Técnicas de Control Interno específicas del Ministerio de Gobernación emitidas por la Corte de Cuentas de la República establece en el art. 24 con relación al desarrollo profesional lo siguiente: La Institución, ejecutará programas de capacitación y entrenamiento, que le permitirá a los funcionarios y empleados, mejorar y fortalecer sus capacidades y aptitudes en el ámbito de su competencia, de conformidad a lo establecido en el Manual de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos. Será responsabilidad de todas las jefaturas, presentar al Área de Recursos Humanos Institucional, las necesidades de capacitación del personal subalterno.

**CAUSAS**

- Falta de un programa de capacitaciones por parte de la jefatura de la oficina.

- Falta de gestiones de la jefatura departamental de San Miguel, ante el departamento de Recursos Humanos de Correos de El Salvador.
- Falta de la Escuela Postal Regional en Oriente.
- Falta de presupuesto para capacitaciones del personal operativo y administrativo de la oficina de correos, Departamental de San Miguel.

## **EFFECTOS**

- Deficiente prestación del menú de servicios, que ofrece Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel.
- Conocimiento inoportuno del personal de la oficina departamental de San Miguel, de las nuevas modalidades en la prestación de los servicios.
- Falta de motivación del personal en el trato de los usuarios, a la hora de brindar los servicios a estos.

## **RECOMENDACIÓN**

- Al jefe de Oficina de San Miguel realizar las gestiones correspondientes ante el departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de Correos, para desarrollar un programa de capacitaciones más periódicas e inclusivas a todo el personal operativo de la oficina departamental de San Miguel.
- Al jefe departamental de San Miguel realizar los procedimientos pertinentes para solicitar la creación de una Escuela Postal de Correos Regional en Oriente, ante el departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de Correos, para ampliar la frecuencia de las capacitaciones principalmente al personal del área de Ventanilla y de Carteros, quienes son los que tiene el contacto principal con los usuarios de Correos de El Salvador.

## **COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION**

La jefa Departamental de San Miguel de Correos de El Salvador nos expresó que en relación a la falta de capacitación del personal, si se dan capacitaciones y que la Escuela Postal de Correos de El Salvador es la encargada de impartir dichas capacitaciones a todo el personal de la Dirección de Correos de El Salvador en todo el país, es la Escuela Postal la que realiza la programación de las Capacitaciones y quienes les solicita el personal de la oficina de San Miguel para que puedan asistir, por lo que se envía al personal que tiene menos ocupaciones pendientes en el día indicado y otras veces se envía al encargado del área a capacitar, pero que no se podía enviar a todo el personal a capacitar por que las capacitaciones se realizan en las oficinas centrales de Correos de El Salvador.

## **COMENTARIOS DE LOS AUDITORES**

De acuerdo a lo manifestado por la jefe departamental de San Miguel, la administración se limita a enviar a capacitación el personal que le requiere la Escuela Postal de Correos de El Salvador, por lo que no existe una gestión adecuada en coordinación con la Escuela Postal para poder involucrar a todo el personal de dicha oficina, además los auditores no tuvieron a la vista el documento formal de programación de capacitaciones realizadas durante el periodo auditado, por lo que la condición de la deficiencia persiste.

### **Hallazgo de Auditoria # 4**

**Falta de información apropiada a usuarios de Correos de El Salvador para el embalaje a utilizar en los envíos de pequeños paquetes.**

## **CONDICION**

De acuerdo a la observación por parte del equipo de tesis en reiteradas ocasiones a las instalaciones de Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel, se pudo constatar que existen usuarios de los servicios que brinda Correos, desconocimiento en el embalaje a utilizar en el envío de pequeños paquetes (tales como en el envío de líquidos), los cuales no son incluidos en el servicio contratado.

## **CRITERIOS**

El Reglamento de Correos en el Art. 39 regula las obligaciones de los Administradores de Correos y en el numeral 12, establece lo siguiente proponer a la Dirección General las medidas que crean convenientes para el mejor servicio de sus oficinas, o las modificaciones que el orden establecido aconseja y las circunstancias especiales del lugar en que funcionan.

## **CAUSAS**

- Falta de información visible al público de los requisitos para el embalaje de los envíos, dentro de las instalaciones de la oficina departamental de Correos en San Miguel.
- Falta de hojas volantes informativas de los requisitos para los envíos, a usuarios de los servicios de Correos.
- Falta de personal indicado en la orientación a los usuarios para utilizar los servicios que ofrece correos.

## **EFFECTOS**

- Usuarios inconformes en la utilización de los servicios.
- Poca efectividad en la atención a los usuarios de los servicios.

- Inconvenientes por los usuarios para la adquisición de un servicio que brinda Correos de El Salvador.
- Atraso en el envío de pequeños paquetes de los usuarios a sus destinatarios.

## **RECOMENDACIÓN**

Al Jefe de oficina de Correos de El Salvador en San Miguel, colocar carteles, afiches u otros materiales informativos dentro de las instalaciones de la oficina departamental de San Miguel, sobre los requisitos necesarios para la contratación de un servicio en específico; así como la elaboración y distribución de hojas volantes a los usuarios de correos, con información referente a los requisitos mínimos de embalaje para los envíos, según el tipo de servicio que lo requiere respectivamente.

## **COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION**

La Jefa Departamental de San Miguel de Correos de El Salvador nos expresó con respecto a la falta de información a los usuarios, que la mayoría de usuarios de los servicios que ofrece correos saben los requisitos que necesitan para el envío y que son pocos los usuarios que desconocen, además quizás fueron casualidades que los auditores observaran tal situación y que por lo general el servicio contiene el embalaje necesario para el envío.

## **COMENTARIOS DE LOS AUDITORES**

No obstante a lo manifestado por la Jefa Departamental de San Miguel de Correos, al observar el equipo de auditores las instalaciones del área de Ventanilla no se reflejan la incorporación de afiches u otro tipo de material informativo adecuado

para que los usuarios puedan conocer los pasos a seguir al momento de adquirir un servicio, debido a esto la condición de la deficiencia persiste.

### **Hallazgo de Auditoria # 5**

#### **Poca publicidad para promocionar los Servicios que brinda Correos de El Salvador.**

#### **CONDICION**

Una vez aplicado el cuestionario de control interno y a través de las entrevistas preliminares de las áreas de Correos de la oficina de San Miguel, se logró determinar que la existen pocos medios publicitarios de los servicios que ofrece Correos de El Salvador a la población en general del Municipio de San Miguel, con el fin de poder atraer nuevos usuarios de los servicios que brinda la institución.

#### **CRITERIOS**

El Reglamento de Correos en el Art. 39 regula las obligaciones de los Administradores de Correos y en el numeral 12, establece lo siguiente proponer a la Dirección General las medidas que crean convenientes para el mejor servicio de sus oficinas, o las modificaciones que el orden establecido aconseja y las circunstancias especiales del lugar en que funcionan.

#### **CAUSAS**

- Falta de presupuesto para dar publicidad de los servicios que ofrece Correos de El Salvador.
- Poco interés por el jefe departamental para realizar gestiones ante el departamento de marketing para dar publicidad de los servicios en el area geográfica que abarca la institución.

- Falta de creación de programas publicitarios para atraer nuevos usuarios de correos.

## **EFFECTOS**

- Falta de conocimiento de la población del menú de servicios que ofrece Correos de El Salvador.
- Poca afluencia de usuarios de los servicios de Correos de El Salvador.
- Usuarios de Correos de El Salvador desinformados a la hora de utilizar un servicio.
- Desconocimiento de la población general de la existencia y los tipos de servicios que ofrece Correos de El Salvador en la oficina departamental de San Miguel.

## **RECOMENDACIÓN**

Al jefe departamental en San Miguel, realizar gestiones pertinentes a el departamento de Marketing de la Dirección General de Correos de El Salvador, para establecer programas de publicidad periódicas a la población en general, acerca de las modalidades y formas de los servicios que la institución ofrece como tal, con la finalidad de mantener a los usuarios de correos y poder atraer potenciales usuarios por el menú de servicios que brinda Correos.

## **COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION**

La Jefe Departamental de San Miguel de Correos de El Salvador, nos manifestó con relación a la deficiencia de poca publicidad para promocionar los servicios que ofrece la institución, que si se realizan campañas de publicidad mediante hojas volantes a los usuarios de correos, en ciertas épocas del año, las cuales se entregan al momento de realizar la entrega de la correspondencia a los

destinatarios de los envíos (las cuales las entregan los carteros), dichas campañas de información al usuario se dan sobre todo cuando hay un nuevo servicio que se ofrecerá o alguna modificación a uno ya existente.

## **COMENTARIOS DE LOS AUDITORES**

No obstante los comentarios de la administración, la publicidad de los servicios es una medida estratégica para llegar directamente al usuario además de atraer nuevos usuarios de correos y mantener los habituales, por lo que la condición de la deficiencia persiste.

### **Hallazgo de Auditoria # 6**

#### **Falta de Contratos con aerolíneas para no tener atrasos en los envíos Internacionales.**

## **CONDICION**

A través de entrevista con el jefe departamental y encargados del área de operaciones de Correos en San Miguel, se logró determinar que existen casos de envíos internacionales en los cuales se tienen atrasos para ser entregados a los destinatarios por falta de transporte aéreo, es decir que las aerolíneas les dejan los envíos de Correos por el volumen de pequeños paquetes internacionales que se presentan mayormente a los Estados Unidos de Norte América, pues las aerolíneas toman prioritariamente el transporte de pasajeros y el resto de la capacidad del transporte aéreo es destinado a los envíos que realizan empresas tales como Correos de El Salvador.



## **CRITERIO**

El Reglamento de Correos en el Art. 39 regula las obligaciones de los Administradores de Correos y en el numeral 12, establece lo siguiente proponer a la Dirección General las medidas que crean convenientes para el mejor servicio de sus oficinas, o las modificaciones que el orden establecido aconseja y las circunstancias especiales del lugar en que funcionan.

## **CAUSAS**

- Falta de contratos con diferentes aerolíneas como otra opción en casos que el volumen de envíos internacionales es grande.
- Falta de una línea de transporte aérea propia de correos.
- Falta de gestiones oportunas en los contratos con las aerolíneas para envíos internacionales.

## **EFFECTOS**

- Atrasos en las entregas de paquetes internacionales.
- Usuarios de Correos de El Salvador inconformes con los servicios brindados por la institución.
- Pérdida de clientes potenciales
- Pérdida de la buena imagen de la institución en los tiempos de entrega de envíos.

## **RECOMENDACIÓN**

- Al jefe departamental de Correos en San Miguel realizar las gestiones al departamento de monitoreo y transporte para realizar contratos con otras

aerolíneas a efectos de presentarse volúmenes grandes de envíos internacionales, poder llevarlos a cabo sin ningún inconveniente.

- Al departamento de Monitoreo y Transporte realizar un estudio de factibilidad de los volúmenes de envíos nacionales, regionales e internacionales para mejorar los medios de transporte o adquirir nuevos, si el volumen de envíos lo amerita.

### **COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION**

La Jefe Departamental de San Miguel de Correos de El Salvador, nos manifestó con relación a la deficiencia de los envíos internacionales con atrasos, se da de manera eventual, es decir por temporadas en las cuales el transporte aéreo de pasajeros es bastante, y los atrasos en tiempos de entrega es mínimo, además manifestó que la responsabilidad principal en la contratación de los servicios de las aerolíneas se realiza en las oficinas centrales de la Dirección General de Correos, pues la oficina departamental de San Miguel solo se encarga de clasificar los envíos y enviarlos a las oficinas centrales para su posterior envío hacia el exterior del país.

### **COMENTARIOS DE LOS AUDITORES**

De acuerdo a lo manifestado por la jefe departamental de San Miguel, considera que la frecuencia de la deficiencia no es muy relativa y por los niveles de responsabilidad en los envíos internacionales no corresponde directamente a la oficina departamental de San Miguel de Correos, por lo que la condición de la deficiencia es superada.

## **7 Análisis de Informes de Auditoría Interna**

Se revisaron y analizaron los Informes de Auditoría Interna, producto de las evaluaciones realizadas a la Oficina Departamental en San Miguel de Correos de El Salvador, obteniendo que la oficina ha cumplido con las recomendaciones brindadas en los informes de auditoría correspondientes.

San Miguel, 03 de Septiembre de 2014

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

Inmar Arnoldo Flores Juárez

Coordinador de Equipo de Tesis

## Referencias Bibliográficas

- Normas y Procedimientos De La Auditoría Integral, Yanel Blanco Luna, ECOE EDICIONES, Bogotá, Colombia, Marzo de 2004.
- Manual de Auditoria Gubernamental, Corte de Cuentas de La Republica, San Salvador, El Salvador, Centroamérica, Agosto de 2006.
- Metodología de la Investigación, Roberto Hernández Sampieri, MC GRAW HILL INTERAMERICANA Editores S.A. de C.V., México, Abril de 2006.
- Herramientas para elaborar tesis e investigaciones Socioeducativas, Oscar A. Zapata, Pax México, Librería Carlos Cesarman S.A., México, 2005
- Investigación Social: teoría y praxis, Raúl Rojas Soriano, Plaza y Valdés, S.A. de C.V., México, 2002.
- El Proceso de la entrevista conceptos y modelos, Alejandro Acevedo Ibáñez, Limusa Noriega Editores, México, 2002
- Rojas Soriano, Raúl, Guía para realizar Investigaciones Sociales, P y V Editores, México, 30ª Edición 1998
- Muñoz Campos R. La Investigación Científica paso a paso, 4ª Edición, Talleres Gráficos UCA, El Salvador 2004.
- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, José C. Pecina Hdez, McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V., México, enero de 1997
- Investigación y Técnicas de Mercado, Ángel Fernández Nogales, Esic Editorial, España

**ANEXOS**

## Anexo # 1

### Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel.

#### Cuestionario de Investigación

**Objetivo:** Recopilar la información necesaria para el desarrollo de una Auditoria de gestión que Contribuya al mejoramiento de los servicios que ofrece Correos de El Salvador, en la Oficina Departamental de San Miguel.

**Indicaciones:** Conteste las siguientes preguntas marcando con una X, o complete las Interrogantes.

**Cargo que desempeña:**\_\_\_\_\_

**Género:** M\_\_ F\_\_. **Tiempo de Laborar en Correos**\_\_\_\_\_

1- ¿Cómo considera usted la Efectividad en la Prestación de Servicios de Correos de El Salvador?

Excelente\_\_\_\_, Muy Buena\_\_\_\_, Buena\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_.

2- ¿Considera usted que los recursos con que cuenta la Empresa son los necesarios para el adecuado desempeño y el logro de las metas a alcanzar?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_, ¿Por qué?

3- ¿Qué factores cree usted que son esenciales para el logro de una considerable satisfacción a los usuarios que prestan sus servicios?

El Precio\_\_\_\_, El tiempo de entrega de la Correspondencia\_\_\_\_, Trato que les da el personal\_\_\_\_, Todos los Anteriores\_\_\_\_.

4- ¿Cree usted que el tiempo en el que completan la prestación del servicio y la cantidad de recursos es el adecuado para satisfacer y llenar las expectativas del Usuario?

Si\_\_\_\_, No\_\_\_\_, ¿Por qué?\_\_\_\_\_.

5- ¿Qué tipo de Estrategia utilizarían para reducir el tiempo de entrega?

Maximizar las zonas de reparto\_\_\_\_\_, Controlar las entregas del servicio que brindan\_\_\_\_\_, Emplear más personal para la entrega de paquetes y otros\_\_\_\_\_

6- ¿Cómo considera usted el nivel de Organización de la Empresa tomando en cuenta la competitividad de otras similares?

Altamente Eficiente\_\_\_\_, Eficiente\_\_\_\_, Con pequeñas deficiencias\_\_\_\_, con Limitantes\_\_\_\_\_.

7- ¿Existen limitantes a la hora de adquirir recursos (Materiales, Humano, Materiales) por parte de la Empresa? ¿Cuáles son?

Falta de autonomía de la empresa \_\_\_\_\_, Poca gestión por parte de la administración\_\_\_\_\_. Poca designación de presupuesto\_\_\_\_\_, Otros\_\_\_\_\_.

8- ¿Se han tomado en cuenta algunas opiniones dictaminadas por Auditorías Anteriores que vallan encaminadas al mejoramiento de los servicios proporcionados por la empresa?

Si\_\_\_\_, No\_\_\_\_\_.

9- ¿Qué tipos de Procesos de Auditorías se les han desarrollado en Correos de El Salvador?

Auditoría Interna\_\_\_\_, Auditoría de Sistemas\_\_\_\_, Auditoría de Gestión\_\_\_\_, Auditoría Gubernamental\_\_\_\_\_.

10-¿Cuáles considera Usted que pueden ser algunas de las Fortalezas que presenta Correos de El Salvador?

Personal Competente\_\_\_\_, Convenios entre empresas\_\_\_\_, Realización de Auditorías\_\_\_\_, Otras\_\_\_\_\_.

11- ¿Cuáles áreas considera usted que pueden ser claves en la operatividad de la empresa para una adecuada prestación de los servicios?

Ventanilla Corporativa\_\_\_\_, Carteros \_\_\_\_\_, Operaciones \_\_\_\_\_, Todas las anteriores\_\_\_\_\_.

12-¿Considera usted necesario la Elaboración de un Plan de Trabajo que sea el adecuado para la Ejecución de las operaciones o actividades normales de la Empresa?

Si\_\_\_\_, No\_\_\_\_.

13-¿Con que Periodicidad considera usted que puede Elaborarse un plan de trabajo?

Trimestralmente\_\_\_\_, Semestralmente\_\_\_\_, Anualmente\_\_\_\_, Otro\_\_\_\_\_.

14-¿Considera usted satisfactorios los resultados obtenidos por la prestación de los servicios brindados por Correos de El salvador, tomando en cuenta las Metas y Objetivos Trazados?

Si\_\_\_\_, No\_\_\_\_.



15-¿Qué aspectos considera usted, son los necesarios para la obtención de Resultados favorables para el alcance de las Metas?

Publicidad\_\_\_\_, Ambiente Adecuado\_\_\_\_, Precios Accesibles\_\_\_\_, Todas las anteriores\_\_\_\_\_.

16-¿En caso de no obtener los resultados esperados tomando en cuenta las metas a alcanzar en un periodo de tiempo estipulado, que tipo de acciones correctivas se deben implementar para mejorar en el siguiente periodo?

Capacitar al personal\_\_\_\_, Concientizar al personal sobre la importancia del usuario\_\_\_\_, Incentivar a los usuarios en la utilización de los servicios\_\_\_\_, Otras\_\_\_\_\_.

17- ¿Qué tipo de problemas han sido identificados en la prestación de servicios que brinda Correos de El Salvador, así como también en la operatividad desarrollada por la misma?

Vehículos insuficientes\_\_\_\_, Clientes no proporcionan direcciones adecuadas\_\_\_\_, Personal con pocos conocimientos en lugares de entrega de los servicios\_\_\_\_, Otros\_\_\_\_\_.

18-¿se han ejecutado planes de acción a la hora de identificar problemas que dificulten el desempeño de las labores encaminadas a la prestación de un buen servicio?

Si\_\_\_\_, No\_\_\_\_\_.

19-¿posee la empresa un análisis FODA?

Si\_\_\_\_, No\_\_\_\_\_.

20-En caso de tener la Herramienta FODA, ¿Administrar dicha Herramienta a nivel Departamental?

Si\_\_\_\_\_, No\_\_\_\_\_.

21-¿Qué elementos consideran ustedes necesario para poder brindar un servicio de calidad, que cumpla las expectativas del usuario?

Elemento Humano Capacitado periódicamente\_\_\_\_\_, Amplias Instalaciones\_\_\_\_\_, Flota Vehicular Adecuado\_\_\_\_\_, Equipo y Sistemas Modernos\_\_\_\_\_.

22-¿considera usted que con el personal que se cuenta es posible cubrir con eficiencia la demanda de los usuarios del servicio que aquí se presta?

Si\_\_\_\_\_, No\_\_\_\_\_.

23-¿En comparación al mercado competitivo, considera usted que Correos de El Salvador proporciona precios accesibles y servicios con igual o mayor calidad?

Si\_\_\_\_\_, No\_\_\_\_\_.

24-¿Tomando en cuenta el factor precio, considera usted que debería haber mejorías en los servicios brindados, por parte de Correos?

Si\_\_\_\_\_, No\_\_\_\_\_.

25-¿Qué tipo de Controles Administrativos Emplean?

Controles de Asistencias\_\_\_\_\_, Controles Estadísticos mensuales\_\_\_\_\_, Otro\_\_\_\_\_.

## Anexo # 2

### Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel.

#### Cuestionario de Control Interno

**Dirigido a:** Personal del Área administrativa

**Encuestado(a):** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Obtener la información Necesaria para el diseño de los programas de Auditoria de Gestión para el Área Administrativa de Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel.

No.	Preguntas	Si	No	Comentario
	<b>Estructura Organizacional</b>			
1	¿Cuenta la Institución con organigrama?			
2	¿Posee Manual de operaciones?			
3	¿Posee manual de descripción y análisis de puestos?			
4	¿Cuenta con políticas y prácticas de personal (contratación, inducción, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias)?			
5	¿En la selección de personal, se realizan entrevista, pruebas de idoneidad, verificación de datos con fuentes externa y referencias?			
6	¿Existen expedientes del personal, debidamente documentados?			
7	¿Se evalúa el personal? (Método)			
8	¿Existe control de asistencia del personal (manual o automático)?			

	<p><b>Definición de objetivos y metas institucionales</b></p> <p>9 ¿Se encuentran claramente definidos los objetivos y las metas institucionales?</p> <p>10 ¿Cuentan con un Plan anual de trabajo para el logro de metas y objetivos?</p> <p>11 ¿Poseen un Plan estratégico para el cumplimiento de objetivos a largo plazo?</p> <p>12 ¿Se revisa periódicamente el avance y/o cumplimiento de los objetivos y metas?</p> <p>13 ¿Qué instrumentos utiliza para medir el grado de avance de los objetivos y metas?</p> <p>14 ¿Qué tipo de indicadores de desempeño, normas de calidad, índices de productividad y demás criterios de medición utiliza?</p> <p>15 ¿Se elaboran Matrices para la identificación y evaluación de riesgos?</p> <p>16 ¿Se definen para cada riesgo, las acciones factibles y efectivas?</p> <p><b>Generalidades del Control Interno</b></p> <p>17 ¿Cuenta la Institución con Técnicas de Control Interno específicas para las áreas de su dependencia, aprobadas por la Dirección General de Correos?</p> <p>18 ¿Qué tipo de técnicas utilizan para controlar las operaciones que realizan, las áreas de su dependencia?</p> <p>19 ¿Ha sido divulgado el documento a nivel de todas las unidades interesadas?</p>			
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

20	¿Las operaciones que realiza Correos, se encuentran documentadas de forma que demuestren la naturaleza, finalidad y resultado de la operación?			
21	¿La documentación (Contratos, planillas, circulares, etc.) es custodiada de forma adecuada?			

## Anexo # 2

### Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel.

#### Cuestionario de Control Interno

**Dirigido a:** Personal del Área de Corporativos

**Encuestado(a):** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Obtener la información Necesaria para el diseño de los programas de Auditoria de Gestión para el Área de Corporativos de Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel.

No.	Preguntas	Si	No	Comentario
1	¿Qué tipo de controles utiliza al momento de recibir la correspondencia? <ul style="list-style-type: none"><li>- Controles manuales.</li><li>- Controles computarizados.</li></ul>			
2	¿Cuáles son los medios para adquirir un servicio corporativo? <ul style="list-style-type: none"><li>- Verbal</li><li>- Por medio de documento escrito</li></ul>			
3	¿Cuál es la forma de pago de los servicios corporativos? <ul style="list-style-type: none"><li>- Contado</li><li>- Crédito</li></ul>			
4	¿Facturan los ingresos obtenidos en su totalidad?			
5	¿Se archivan de forma correlativa los documentos de facturación?			
6	Para efectos contables ¿La información de los pagos por servicios corporativos es enviada a las oficinas centrales oportunamente?			
7	¿Se archivan adecuadamente los			

	<p>documentos o comprobantes de las operaciones realizadas?</p> <p>8 ¿Existe una lista de precios por cada modalidad de servicios brindados?</p> <p>9 ¿Se actualizan periódicamente las listas de precios?</p> <p>10 ¿La lista de precios está Autorizada y firmada por los responsables?</p> <p>11 ¿Existe algún tipo de publicidad para promocionar los servicios?</p> <p>12 ¿Existe dentro del presupuesto una asignación para promocionar los servicios?</p> <p>13 ¿Se imparten capacitaciones al personal de del área corporativa?</p> <p>14 ¿Con que periodicidad se les capacita?</p> <p>15 ¿Posee algún tipo de incentivos para mejorar la prestación de los servicios que ofrecen?</p> <p>16 ¿Cuentan con algún control de operaciones realizadas por cada empleado?</p> <p>17 ¿Existen mecanismos encaminados a mejorar los tiempos de entrega de los envíos a los destinatarios?</p> <p>18 ¿Qué tipo mecanismos emplean para medir los tiempos de entrega de los envíos?</p>			
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

## Anexo # 2

### Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel.

#### Cuestionario de Control Interno

**Dirigido a:** Personal del Área de Carteros.

**Encuestado(a):** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Obtener la información Necesaria para el diseño de los programas de Auditoria de Gestión para el Área de Carteros de Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel.

No.	Preguntas	Si	No	Comentario
1	¿Poseen controles para recibir y entregar la correspondencia?  - Controles manuales. - Controles computarizados.			
2	¿Cuenta con un mapa en el cual se les asigne un área geográfica específica a seguir, para poder llevar a cabo la distribución de los envíos?			
3	¿Tienen metas de tiempos establecidos para entregar la correspondencia y envíos?			
4	¿Poseen el equipo de transporte adecuado, para distribuir la correspondencia?			
5	¿El transporte utilizado para distribuir los envíos, es propiedad de la empresa o propiedad de cada cartero?			
6	¿Reciben algún tipo de incentivo por la pronta entrega de correspondencia?			
7	¿Poseen carnet de identificación que los autorice como personal designado por la institución?			



8	¿La institución les proporciona uniforme que los identifique?			
9	¿Existen controles de hora de salida y de entrada a la institución, al terminar la jornada de entrega de correspondencia y envíos?			
10	¿Existen controles cuando reciben y entregan la correspondencia?			
11	¿Qué tipo de controles llevan al realizar una entrega del servicio a los destinatarios?			
12	¿Cuenta cada cartero con un registro de sus entregas diarias a los destinatarios?			
13	¿Ofrecen los servicios que brinda correos de El Salvador, a los usuarios finales de la entrega de envíos?			
14	¿Cuántos intentos de entrega de los envíos realizan al no encontrar un destinatario?			
15	¿Cuál es el orden de prelación para la entrega de una correspondencia a un destinatario, (en caso de no encontrar al que establece la dirección)?			
16	En caso que no se pueda entregar el envío, ¿se devuelve el bien al remitente?			
17	¿Cuánto tiempo promedio que disponen para hacer la devolución de un envío al remitente, por que no se logro entregar?			
18	¿Reciben capacitaciones para mejorar las entregas?			
19	¿Con que frecuencia reciben las capacitaciones?			

## Anexo # 2

### Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel.

#### Cuestionario de Control Interno

**Dirigido a:** Personal del Área de Ventanilla

**Encuestado(a):** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Obtener la información Necesaria para el diseño de los programas de Auditoria de Gestión para el Área de Ventanilla de Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel.

No.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Cuentan con controles para recibir la correspondencia?  - Controles manuales. - Controles computarizados.			
2	¿Poseen por escrito una lista de chequeo para poder admitir los envíos?			
3	Una vez admitido los envíos ¿Existe un encargado de cobros?			
4	¿Quién es el encargado del cobro de los servicios brindados en dicha área?			
5	¿Los cobros efectuados se realizan al momento de admitir la correspondencia?			
6	¿Facturan los ingresos obtenidos en su totalidad?			
7	¿Se archivan de forma correlativa los documentos de facturación?			
8	¿Se efectúan arquezos diarios de los cobros que realizan por las ventas efectuadas?			
9	¿Se Remesan diariamente los ingresos			

	obtenidos por los servicios brindados por esta área?			
10	¿Existe una lista de precios por cada modalidad de servicios brindados?			
11	¿Se actualizan periódicamente las listas de precios?			
12	¿La lista de precios está Autorizada y firmada por los responsables?			
13	¿Existe algún tipo de publicidad para promocionar los servicios en el área de Ventanilla?			
14	¿Existe dentro del presupuesto una asignación para promocionar los servicios?			
15	¿Se imparten capacitaciones al personal de esta área?			
16	¿Con que periodicidad se les capacita?			
17	¿Poseen algún tipo de incentivos para el personal del área de Ventanilla?			
18	¿Ofrecen todos los servicios que brindan correos de El Salvador a los usuarios?			
19	En caso de que el usuario haya contratado un servicio en específico, ¿ofrecen los demás servicios que brinda la institución, con fines publicitarios?			

## Anexo # 2

### Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel.

#### Cuestionario de Control Interno

**Dirigido a:** Personal del Área de Operaciones

**Encuestado(a):** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Obtener la información Necesaria para el diseño de los programas de Auditoria de Gestión para el Área de Operaciones de Correos de El Salvador, Oficina Departamental de San Miguel.

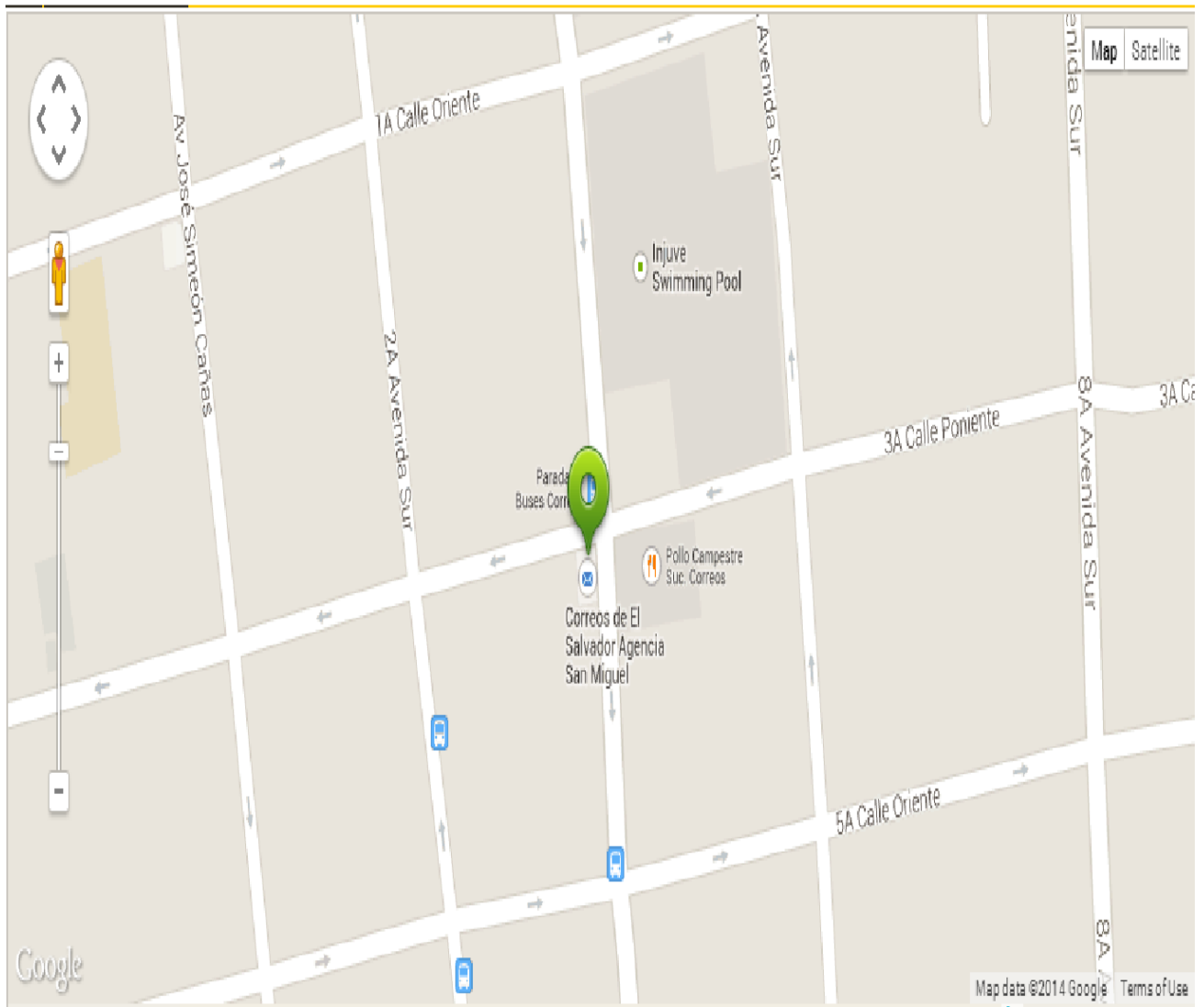
No.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSEVACIONES
1	¿Qué tipo de controles utilizan a la hora de recibir la correspondencia? <ul style="list-style-type: none"><li>• Controles manuales.</li><li>• Controles computarizados.</li></ul>			
2	¿Poseen archivos de los documentos de control de las emisiones de correspondencia?			
3	¿Cuentan con instructivos de control Pre elaborados proporcionados por la institución?			
4	¿Se imparten capacitaciones al personal de esta área?			
5	¿Con que periodicidad se les capacita?			

### Anexo # 3: Matriz de Variables

**Tema: "Auditoría de Gestión Para Mejorar la Atención del Servicio a los Usuarios en Correos de El Salvador en la Oficina Departamental de San Miguel", año 2014.**

<b>Operacionalización de Variables</b>			
Primer Nivel		Segundo Nivel	
<b>Variable Independiente</b>	<b>Auditoría de Gestión</b>	<b>Variable Dependiente</b>	<b>Atención del Servicio a los Usuarios</b>
1	Evaluar la Efectividad en el Servicio	1	Determinación de deficiencias y posibles soluciones.
2	Proceso de Auditoría	2	Satisfacción de Usuarios.
3	Informe de Auditoría	3	Cumplimiento de Metas.
1.1	Eficiencia	1.1	Identificación de los Problemas.
1.2	Eficacia	1.2	Plan Acción.
1.3	Economía	1.3	Panorama General.
2.1	Evaluar las Fortalezas y Debilidades	2.1	Calidad de los Servicios.
2.2	Identificar las áreas Claves	2.2	Capacidad de Cubrir la Demanda de los Usuarios.
2.3	Plan de Trabajo	2.3	Precios Accesibles.
3.1	Resultados	3.1	Controles Administrativos Eficientes.
3.2	Acciones Correctivas	3.2	Guía para la Ejecución del Trabajo.
3.3	Medición de la Gestión	3.3	Objetivos bien Definidos.

## Anexo # 4: Mapa de Ubicación



## **Anexo # 5: Glosario de Términos.**

**Auditoría de Gestión:** Es el examen de los planes, programas y actividades ejecutadas por las entidades públicas para establecer el grado de economía y eficiencia en la adquisición y utilización de los recursos; el nivel de eficacia en el cumplimiento de objetivos y metas propuestas, la efectividad con que impacta en los receptores de su acción y la verificación de la equidad en la distribución de los costos y beneficios entre los distintos sectores, así como la evaluación del efecto que las actividades de la entidad tienen sobre el medio ambiente y los recursos naturales.

**Análisis e Interpretación:** Los indicadores por sí solos no evalúan, sino que suministran información para profundizar en áreas específicas que permitan el mejoramiento continuo de la entidad. El análisis e interpretación de los mismos debe ser claro, razonable y objetivo. Es necesario identificar los factores internos y externos que influyeron en los resultados alcanzados, sin desconocer que las entidades del Estado son ejecutoras de políticas económicas y sociales.

**Apartados Postales:** Es la distribución de envíos en casillas o cajas provistas de puertas con cerraduras y llave distinguiéndose con un número que las identifica; permitiendo extraer la correspondencia cuando sea más conveniente por el cliente. Este servicio se presta mediante el pago de una cuota anual de carácter fijo.

**Aviso de Recibo:** Documento probatorio de la entrega de un envío Postal, que incluye la fecha de entrega y la firma del destinatario al recibirlo, devolviéndose lo

más rápido posible a la oficina de origen del envío para que este lo entregue a su expedidor.

**Correspondencia Comercial:** Es la admisión, transporte y distribución de correspondencia que no exceda de 100 gramos, es muy utilizados por empresas, para hacer llegar cobros, estados de cuentas, invitaciones; principalmente es de carácter personal y su cobertura es local y nacional.

**Documentos y Paquetes:** Incluye la Admisión y transporte y entrega de envíos que pesan desde un gramo hasta 20 Kilogramos, generalmente es utilizado por personas particulares, su cobertura es local y nacional.

**Eficacia:** En una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma, es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos y, por tanto, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello.

**Eficiencia:** se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado, y los recursos utilizados por otro. La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada.



**Economía:** mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un costo lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable, la economía se produce cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo costo posible.

**Efectividad:** Este principio se conceptualizó como el cierre del ciclo productivo (producción de un bien o la prestación del servicio) de una entidad. Es decir, controla y mide si el producto cumple con el propósito final para el cual fue diseñado.

**Ecología:** son las condiciones, operaciones y prácticas relativas de los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de un proyecto.

**Encomiendas Postales:** Es todo paquete o bulto Postal, susceptibles de contener productos o mercaderías generalmente de carácter comercial, y cuyos límites de pesos y dimensiones son superiores a los establecidos para los envíos de correspondencias. En el régimen internacional, las encomiendas están sujetas al pago de derechos de Aduana en destino.

**Estrategia:** es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

**Estrategia Operativa:** de acuerdo a las capacidades fundamentales de la empresa (capacidad instalada, tecnología, mano de obra calificada, recursos financieros) consiste en establecer las principales ventajas y prioridades competitivas basadas en costo, calidad, tiempo y flexibilidad, del sistema de producción y encontrar la relación perfecta con la estrategia corporativa.

**Ética:** es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad.

**Filatelia:** es la afición por coleccionar y clasificar sellos, sobres y otros documentos postales, así como estudiar la historia postal. En los sellos queda representada parte de la historia nacional o regional de los países mediante figuras de personajes ilustres, monumentos, pinturas, flora, fauna, historia postal, etc., asuntos de interés para los coleccionistas (filatelistas) y las personas involucradas en esta materia.

**Gestión:** es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Se busca fundamentalmente la supervivencia y el crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco que está determinado por los objetivos y políticas establecidas por un plan estratégico e involucra todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

**Indicador:** es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite la comparación entre la situación presente de la organización y la norma o patrón establecido como requerimiento de la productividad y competitividad organizacional en función de la misión, la visión y las metas establecidas.

**Objetivos a largo plazo** representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

**Planificación de la Auditoría:** comprende el desarrollo de una estrategia global para su administración, al igual que el establecimiento de un enfoque apropiado sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que deben aplicarse. El planeamiento también permitirá que el equipo de auditoría pueda hacer uso apropiado del potencial humano disponible.

**Planificación preliminar:** tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades sustantivas y adjetivas, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría, cumpliendo los estándares definidos para el efecto.

**Planificación Específica:** En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría. Se fundamenta en la información obtenida inicialmente durante la planificación preliminar.

**Riesgo:** es la probabilidad de que un acontecimiento o una acción perjudiquen a la organización, como por ejemplo una pérdida financiera, una pérdida de reputación o la incapacidad de ejecutar la política o el programa de forma económica, eficiente o eficaz.

**Servicio de Courier:** consiste en el envío de documentos o paquetes de un tamaño y/o peso limitado a un determinado costo, que puede ser distribuido a nivel nacional e internacional según lo requiera el cliente. El servicio de Courier se caracteriza por tener la velocidad, seguridad, especialización y personalización de los servicios valorados en el proceso y ejecución del reparto.

**Servicio postal:** es un sistema dedicado a transportar alrededor del mundo documentos escritos, así como paquetes de tamaño pequeño o mediano (encomiendas). Todo envío a través del sistema postal es llamado correo o correspondencia. Los paquetes y las cartas son "envíos postales" que se pueden transportar por tierra, mar, o aire, cada uno con tarifas diferentes dependiendo de la duración de la entrega y el peso.

**Tarjeta postal ilustrada:** llamada simplemente "postal", "tarjeta postal", o tarjeta de correo, es una pieza rectangular de cartulina, o cartón fino, preparada para escribir y enviar por el correo tradicional, sin necesidad de usar un sobre.

**Unión Postal Universal:** (Unión Postale universelle, UPU) es un organismo especializado de las Naciones Unidas. Tiene como objetivo afianzar la organización y mejorar los servicios postales, participar en la asistencia técnica postal que soliciten los países miembros y fomentar la colaboración internacional en materia

postal. La UPU fija tarifas, límites máximos y mínimos de peso y tamaño, así como las condiciones de aceptación de la correspondencia, establece reglamentos aplicables a ésta, y a objetos cuyo transporte requiere preocupación especial, como sustancias infecciosas y radiactivas. Su lengua oficial es el francés y su sede se encuentra en la ciudad de Berna, Suiza. Actualmente cuenta con 191 países miembros.

**Unidad de análisis:** es el elemento mínimo de estudio, observable o medible, en relación con un conjunto de otros elementos que son de su mismo tipo. Generalmente se determinan partiendo de los objetivos previamente establecidos.

**Universalidad de Correos:** La Universalidad está basada en el número de Países que prestan el servicio Postal a nivel mundial, estos países están unidos a través de la Unión Postal Universal, los cuales se rigen en base a los objetivos que permitan prestar un servicio Postal Universal de calidad, llegando a un objetivo altamente humanitario como lo es el de servir al público.

**Variables:** son las características, cualidades, elementos o componentes de una unidad de análisis, las cuales pueden modificarse o variar en el tiempo.

**Valores Declarados:** Se consideran las remesas de dinero en billetes de bancos y otros valores pagaderos al portador, confiados al servicio de correos para su conducción y entrega al destinatario, bajo las condiciones que establece el Reglamento interno de Correos, y serán siempre tratados como envíos de Control.