

**REPÚBLICA DE CUBA**  
**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**  
**INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO**  
**MOA**  
**“DTOR. ANTONIO NUÑEZ JIMENEZ”**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES.**  
**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS.**



# *Trabajo de Diploma*

**Titulo:** Propuesta y validación de un programa de auditoria de gestión para el área económica de la dependencia interna del Poder Popular en el municipio Sagua de Tánamo.

**Autores:** *Yoandra Alonso Besada.*  
*Mayelín Osorio Sánchez.*

**Tutor:** *Lic. Yanelis Guilarte Quevedo.*

Sagua 2005  
“Año de la Alternativa Bolivariana para las Américas”.

**REPÚBLICA DE CUBA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO  
MOA  
“DTOR. ANTONIO NUÑEZ JIMENEZ”  
FACULTAD DE HUMANIDADES.  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS.**



# *Trabajo de Diploma*

**Titulo:** Propuesta y validación de un programa de auditoria de gestión para el área económica de la dependencia interna del Poder Popular en el municipio Sagua de Tánamo.

**Autores:** *Yoandra Alonso Besada.*  
*Mayelín Osorio Sánchez.*

**Tutor:** *Lic. Yanelis Guilarte Quevedo.*

Sagua 2005

“Año de la Alternativa Bolivariana para las Américas”.

ACTA DE DECLARACIÓN DE LOS AUTORES:

A través de la presente declaramos ser los autores de la propuesta y validación de un programa de auditoria de gestión para el área económica de la dependencia interna del Poder Popular en el municipio Sagua de Tánamo y concedemos el total derecho al Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa de hacer de los usos que considere pertinentes.

Y para que así conste, firman la presente,

Yoandra Alonso Besada.

Mayelin Osorio Sánchez.

***PENSAMIENTO***

## PEMSAMIENTO

“Sin motivación no hay amor y sin amor por la tarea que cumple no hay resultados.....”

**Raúl Castro Ruz**

## **DEDICATORIA**

## **DEDICATORIA**

**A nuestros padres y esposos, que con su profundo amor llenaron de fuerzas nuestros corazones, para terminar lo que un día comenzamos y hoy terminamos, nuestra formación profesional.**

# AGRADECIMIENTOS

## **AGRADECIMIENTOS**

A todos aquellos que hicieron posible la realización de esta investigación a nuestra tutora, familiares y amigos.

Las unidades presupuestadas han pasado por diferentes etapas de perfeccionamiento, en estos momentos se enfrentan al proceso de implementación del modelo de gestión económico financiero, que se basa en la necesidad de perfeccionar nuestras unidades para lograr la eficiencia y eficacia que tanto necesita nuestro sistema social.

El objetivo general del presente trabajo es diseñar y aplicar un programa de auditoría de gestión para determinar los problemas existentes en el departamento económico de la Dependencia Interna del Poder Popular del municipio Sagua de Tánamo.

Esta investigación tiene como base para el problema científico lo siguiente: la no aplicación de los principios de la contabilidad generalmente aceptados y las normas generales de contabilidad, provocan deficiencias en la gestión del sistema contable.

Los métodos para llevar adelante la investigación fueron:

- Observación científica.
- Cuestionarios.
- Entrevistas.
- Análisis y síntesis

## **SUMMARY:**

The budgeted units have gone by different stages of improvement, in these moments they face the process of implementation of the financial economic administration pattern that is based on the necessity of perfecting our units to achieve the efficiency and effectiveness that point needs our social system.

The objective of the present work it is to design and to apply a program of administration audit to determine the existent problems in the department of the internal dependence of the popular power of the municipality of Sagua de Tánamo.

This investigation has like base for the scientific problem the following thing:

The non application of the principles of the generally accepted accounting and the general norms of accounting cause deficiencies in the operation of the countable system.

The methods to take the investigation ahead were:

Scientific observation.

Questionnaires.

Interviews.

Analysis and synthesis.

## INDICE:

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1. ASPECTOS IMPORTANTES EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1 Análisis histórico de las auditorías en general.....	3
1.2 Génesis.....	3
1.3 Gestión, principales aspectos.....	4
1.4 Elementos de la auditoría de gestión.....	5
1.5 Auditoria de gestión en las unidades presupuestadas...7	
1.6 Pruebas para la gestión.....	12
1.7 Técnicas para la auditoría de gestión.....	16
1.8 Riesgo en la auditoría de gestión.....	19
1.9 Interrogantes fundamentales en el desarrollo de la auditoría de gestión.....	22
1.10 Importancia de la auditoría de gestión.....	23
1.11 la Auditoría de gestión tiene como propósito determinar y dar a conocer .....	23
1.12 Diferencias entre la auditoría de gestión y la auditoría financiera.....	23
1.13 Ventajas y beneficios de la auditoría de gestión.....	25
1.14 Etapas de la auditoria de gestión.....	25
<b>CAPITULO 2 APLICACIÓN DEL PROGRAMA AUDITORIA DE GESTION.....</b>	<b>30</b>
2.1 Características de la entidad objeto de estudio.....	32

<b>2.1.1 Sistema de gestión objeto de estudio.....</b>	<b>34</b>
<b>2.1.2 Resultados de la revisión del expediente único de auditoria. .....</b>	<b>40</b>
<b>2.1.3 evaluación del sistema de control interno, contable y administrativo.....</b>	<b>41</b>
<b>2.2 Aplicación de pruebas sustantivas.....</b>	<b>44</b>
<b>2.2.1 Revisión de los objetivos y estrategias.....</b>	<b>44</b>
<b>2.2.2 Análisis de los presupuestos de gastos.....</b>	<b>46</b>
<b>2.2.3. Análisis de la gestión de cobros y pagos.....</b>	<b>47</b>
<b>2.3 Recursos humanos.....</b>	<b>50</b>
<b>2.3.1 Organigrama.....</b>	<b>51</b>
<b>2.3.2 Cantidad de trabajadores por categorías.....</b>	<b>50</b>
<b>2.3.3 Formación, desarrollo y entrenamiento del personal....</b>	<b>51</b>
<b>2.3.4 Nivel de protección e higiene del trabajo.....</b>	<b>51</b>
<b>2.4 Análisis de los indicadores de gestión.....</b>	<b>51</b>
<b>2.5 Informe final.....</b>	<b>53</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXOS</b>	

## **INTRODUCCIÓN.**

En nuestro país han sido grandes los esfuerzos realizados a partir de enero de 1959 para mejorar y perfeccionar el desarrollo de la economía, la cual garantizará el desarrollo socio-económico del país dentro de los principios éticos que se nos caracterizan, la economía nacional a pasado por diferentes etapas de perfeccionamiento y precisamente en estos momentos se enfrenta al proceso de implementación del modelo de gestión económica, el cual se basa en la necesidad de perfeccionar nuestras entidades sobre la base de cambiar si es necesario ideas, cultura y conceptos para lograr la eficiencia y eficacia que tanto esta necesitando nuestro sistema social.

Si analizamos los resultados obtenidos en las auditorías realizadas, en la Dependencia interna del poder popular en el año 2004 podemos ver que aun existen deficiencias en el área económica, que se hace necesario estudiar y valorar para mejorar la gestión y por tanto los resultados económicos financieros de ésta.

La situación descrita anteriormente dio lugar al problema social de esta investigación siendo este, las calificaciones obtenidas en auditorías anteriores con resultados de regular y aceptable, la inestabilidad en la fecha de presentación de los estados financieros y su confección, así como las edades de las cuentas por pagar y cobrar , dio lugar a determinar el problema científico que se basa en lo siguiente: la no aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados y las normas generales de contabilidad, provocan deficiencias en la gestión del sistema contable. Esto nos hizo trazarnos como hipótesis: que realizando una auditoría de gestión se podría determinar las deficiencias existentes en el Departamento Económico de la Dependencia Interna del Poder de Sagua de Tánamo.

El objetivo general es diseñar y aplicar un programa de Auditoría de gestión para determinar los problemas existentes en el Departamento Económico de la Dependencia Interna del Poder Popular del municipio Sagua de Tánamo.

Objeto de estudio: Sistema Económico Financiero de la Dependencia Interna del Poder Popular de Sagua se Tánamo del año 2004.

Campo de acción: Departamento Económico de la Dependencia Interna del Poder Popular de Sagua de Tánamo.

Los métodos para llevar adelante esta investigación son:

- Observación científica
- Cuestionarios
- Entrevistas
- Análisis y síntesis

## **CAPITULO 1. ASPECTOS IMPORTANTES EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

### **1.15 ANÁLISIS HISTÓRICO DE LAS AUDITORÍAS EN GENERAL.**

Mediante la auditoría se obtiene y se evalúa la evidencia necesaria para determinar si las afirmaciones de la organización están de acuerdo con los criterios establecidos.

Auditoría ha sido definida de manera general como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos de carácter económico con el fin de determinar el grado de correspondencia entre sus afirmaciones y los criterios establecidos para luego comunicar los resultados a las personas interesadas.

### **1.16 GÉNESIS:**

Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo auditorías 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.

El propósito fundamental de estas primeras auditorías era detectar desfalcos y determinar si las personas en posiciones de confianza estaban actuando e informando de manera responsable.

Después de la revolución industrial el balance y la complejidad de los negocios se amplía notablemente, al aumentar en tamaño las compañías emplearon mayor número de personas y sus sistemas contables se volvieron mucho más desarrollados, esto llevó al establecimiento de controles internos efectivos para proteger los activos, prevenir y detectar desfalcos.

A fines de 1940 cuando los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que le permitiera realizar una evaluación administrativa trajo consigo el surgimiento de otro tipo de auditoría, la de gestión. Hoy en día, inversionista, accionista actividades del gobierno, y público en general, busca información con el fin juzgar la calidad administrativa.

### **1.3 GESTIÓN, PRINCIPALES ASPECTOS.**

La gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento, además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma, según el sistema social correspondiente.

De acuerdo con lo expresado anteriormente los ejecutivos deben ser capaces de administrar todos los recursos disponibles con economía, eficiencia y eficacia.

A la vez el sistema de gestión tiene como función principal el logro de la meta de la organización donde todos sus subsistemas juegan un papel clave en la obtención de sus objetivos siempre y cuando exista coordinación y suficiente comunicación entre el personal que integra cada uno de ellos en el momento de la planificación y la toma de decisiones.

La auditoría de gestión es la revisión formal, objetiva e independiente del conjunto de actividades o funciones de una entidad o empresa, realizada según fines previamente determinados, para comprobar el grado de control interno, el nivel de organización existente, la adecuación de los procedimientos y sistemas utilizados, así como el proceso de coordinación de los recursos disponibles que se llevan a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisas.

Definida de esta forma sería análoga a expresiones tales como: Auditoría de las tres E, Auditoría de sistemas, Auditoría de métodos, Auditoría administrativas, Auditoría operativa y de optimización de los recursos.

¿Qué es una buena gestión?

Es preciso señalar que las entidades públicas no buscan principalmente obtener una rentabilidad económica, sino que su objetivo se debe concentrar en incrementar el bienestar colectivo, mediante la prestación de un servicio público, por tanto una buena gestión garantiza que los recursos asignados sean utilizados correctamente, en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

#### **1.4 ELEMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN:**

La insuficiencia del presupuesto para el control de la gestión de los recursos, ha motivado la aparición de criterios como los de economía, eficiencia y eficacia para evaluar la actividad económica financiera, criterios que han ido recogiendo en nuestro ordenamiento legal, veamos cómo se definen estos principios:

**Economía:** significa la adquisición, al menor costo y en el momento adecuado, de recursos financieros, humanos y físicos en cantidad y calidad apropiadas.

**Es decir:**

- ❖ Los recursos idóneos
- ❖ En la calidad y cantidad correcta.
- ❖ En el momento previsto.
- ❖ En el lugar indicado y precio convenido.

### **El auditor deberá comprobar si la entidad:**

Invierte racionalmente los recursos, al saber si utilizan los recursos adecuados, según los parámetros establecidos, ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo.

Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria. Si se cumplen óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

**Eficiencia:** relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios.

Una actividad eficiente maximiza el resultado.

Entre otros debe lograr:

- Que las normas sean correctas y la producción los servicios se ajusten a las mismas.
- Mínimos desperdicios en el proceso productivo o en los servicios prestados.
- Que los trabajadores conozcan la labor que realizan y que esta sea la necesaria y conveniente para la entidad.
- Que se cumplan los parámetros técnicos productivos en el proceso de producción o de servicios que garantice la calidad.

**Eficacia:** Significa el logro, en el mejor grado, de los objetivos u otros efectos perseguidos de un programa, una organización o una actividad.

### **Es decir:**

- Cumplimiento de la producción y los servicios en cantidad y calidad.
- El producto obtenido y el servicio prestado, tiene que ser socialmente útil.

El auditor comprobará el cumplimiento de la producción o el servicio y hará comparaciones con el plan y períodos anteriores para determinar progresos y retrocesos.

## **1.5 AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LAS UNIDADES PRESUPUESTADAS**

### **Objetivos generales:**

1- Determinar si la entidad ha cumplido en tiempo, lugar, y calidad los objetivos y metas establecidas con los recursos asignados, teniendo en cuenta que:

- Adquiere el tipo de recurso que requiere, con la calidad y en la cantidad apropiada, cuando se necesita y al menor costo posible.
- Aplica políticas idóneas para realizar sus adquisiciones.
- Protege y conserva adecuadamente sus recursos.

2- Verifica si la entidad logra la eficiencia necesaria en la asignación y la utilización de los recursos, de acuerdo con:

- La utilización de procedimientos operativos eficientes.
- El empleo de la menor cantidad posible de recursos para la prestación de los recursos en la cantidad, calidad y oportunidad apropiada.

3- Evaluar el sistema de control interno para contribuir a asegurar el logro de los objetivos y metas de la entidad.

4-Comprobar el cumplimiento de las leyes, normas y políticas aplicables en la adquisición, salvaguarda y uso de los recursos.

### **DIAGNÓSTICO DE LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN:**

Tiene el propósito de determinar si la entidad auditada:

- Emplea la menor cantidad posible de recursos (personal, instalaciones) en la prestación de los servicios en la cantidad, calidad y oportunidad apropiadas.

- Cumple las leyes y regulaciones que pudiera afectar significativamente la adquisición, salvaguarda y uso de los recursos.
- Ha establecido un sistema de control adecuado para medir, preparar informe alertar o amonestar su ejecución en términos de economía y eficiencia.
- Ha proporcionado informes relacionados con la economía y eficiencia que son válidos y confiables.

## **DIAGNÓSTICO DE LA RAZONABILIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA CONTABLE.**

Tiene como propósito determinar si la:

- Información financiera se presenta de acuerdo con criterios establecidos por las normas generales de contabilidad para la actividad presupuestada, que incluyen:
  - Principios de contabilidad generalmente aceptados.
  - Normas de valoración y exposición.
  - Estados financieros.
- La entidad auditada ha cumplido los requisitos financieros específicos que les corresponden.
- La estructura del control interno de la entidad con respecto a la presentación de los estados financieros y salvaguarda de los activos, ha sido diseñada e implementada para lograr los objetivos de control.

## **SISTEMA DE INDICADORES DE RENDIMIENTO DE LA GESTIÓN.**

Dentro de los procedimientos relativos al trabajo de campo en las auditorías de gestión se encuentra la medición del rendimiento, que se realiza con el objetivo de lograr evidencias que permitan conocer el éxito o no de una gestión. Para ello se debe establecer y utilizar un sistema de medición del rendimiento que se sustente en información consistente y

oportuna el que estará formado por varios componentes y entre ellos los indicadores de rendimiento y las normas de rendimiento (criterios).

- Indicadores de rendimiento: son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan tanto en la entidad auditada como al auditor un indicio sobre el grado de eficiencia, economía, y efectividad de la ejecución de las operaciones.

Pueden ser indicadores cuantitativos, dentro de los primeros se encuentran los indicadores de eficiencia y efectividad, mientras que los segundos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una buena administración.

- Indicadores de eficiencia: relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y beneficios, se consideran de rendimiento ya que refieren oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicio por el mismo costo.
- Indicadores de economía: los precios pagados por los bienes y servicios y remuneraciones con respecto a un precio predeterminado.
- Indicadores de efectividad: miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orienta hacia los resultados.

Estos no deben verse aislados, la interpelación de los resultados así como su análisis y determinación de las causas que originan las desviaciones o incumplimientos es lo que permite la gestión desde el mas amplio punto de vista.

El sistema de indicadores propuesto permite:

- Su utilización como herramienta de trabajo del auditor durante cualquiera de las etapas de la auditoría de gestión.

- Una evaluación global de las operaciones vinculadas con el presupuesto del estado y la entidad gestora de los créditos presupuestarios, sobre el grado de economía, eficiencia y eficacia en el tratamiento y custodia de los recursos asignados.
- La identificación de las áreas problemáticas lo que coadyuva a un mejor aprovechamiento del tiempo de la auditoría.
- Obtener una evidencia suficiente, competente y razonable sobre la naturaleza del sistema de control interno contable y administrativo.

La metodología propuesta tendrá como procedimientos practicas aplicables:

1- Comparación por períodos:

- Debe tenerse en cuenta siempre que se efectúen comparaciones con periodos anteriores:
  - La importancia del período tomado como base.
  - La serie de tiempo más largas son las mas fiables.

2- Comparación por elementos o partes de un total objeto de análisis:

El propósito fundamental es determinar si los componentes tienen una relación normal entre si y respecto al total.

3- Relaciones entre cuentas:

- El auditor puede establecer ciertas relaciones entre el saldo de una cuenta y el de otra que comparados en diferentes períodos de tiempo, le permitirán hacerse una idea de las razones de los cambios registrados.
- Normas de rendimiento (criterio).

Las fuentes de estos indicadores son:

Leyes, reglamentos, contratos, por citar algunos.

Series estadísticas históricas.

Presupuestos de ingresos y gastos.

Estados financieros.

### **IMPORTANCIA DE LOGRAR, ECONOMÍA, EFICIENCIA, Y EFICACIA EN LAS UNIDADES PRESUPUESTADAS.**

El control de la actividad del sector público se ha realizado tradicionalmente a través de la institución presupuestaria, que establece determinadas limitaciones para los gastos en una triple vertiente:

Quantitativa: las consignaciones presupuestarias en las distintas partidas de gastos determinan el importe que como máximo pueden gastarse.

Cualitativo: los gastos que se autoricen deben ajustarse precisamente a los conceptos marcados por las consignaciones (gasto de personal, compras y servicios corriente, etc.)

Temporal: los créditos para gastos contenidos en los presupuestos tienen una vigencia anual, limitada al ejercicio presupuestario.

Este enfoque para el control de la actividad económica financiera del sector público se ha mostrado insuficiente, dado que:

No contempla el control de los ingresos, que aparecen en los presupuestos meras previsiones.

El control de los gastos se limita solo al cuánto, en qué y cuándo, obviando el cómo.

Para lograr la interrelación de estos tres aspectos los gastos deben realizarse de manera que contribuya a alcanzar óptimamente los objetivos. Para que se nos permita formar una opinión sobre la gestión de los recursos. Proporcionando a la entidad seguridad sobre lo que realmente sucede y así tener la posibilidad de fijar mejores objetivos para apremiar la gestión.

Las respuestas a estas interrogantes le permite al auditor lograr buenos resultados en las investigaciones, viabilizar el tiempo de ejecución y exponer de forma concreta, clara y sencilla los problemas, las causas efectos con vista a qué se adopten las medidas para mejorar el grado de economía, eficiencia y eficacia existente en la unidad.

Una entrevista bien organizada permite la obtención de información valiosa en un mínimo de tiempo, esta debe ser verificada con posterioridad, para comprobar su veracidad.

Los cuestionarios siempre son de ayuda en la labor del auditor, bien sean abiertos o cerrados, ellos nos brindarán la posibilidad de conocer condiciones, causas, motivos y otras particularidades que tienen que ver con el grado de economía, eficiencia y eficacia que se ejerce en la entidad con respecto a la planificación, control y uso de los recursos.

En la práctica se han experimentado logros importantes con el desarrollo de estos tipos de auditoría debido a que aportan a cada entidad auditada posibilidades de desarrollo futuro, y éxitos en sus venideros resultados.

## **1.6 PRUEBAS PARA LA GESTIÓN.**

La realización de pruebas para la evaluación de la gestión, consiste en evaluar los controles de las operaciones y la recolección de evidencias suficientes y confiables para determinar, si los asuntos identificados en la fase de planeación como de potencial riesgo, realmente revisten suficiente importancia.

La evaluación de la gestión debe comprender:

- Niveles de revisión.

- Aplicación de indicadores y su análisis.

El enfoque básico de la evaluación recae principalmente sobre los recursos utilizados o consumidos por la entidad auditada, su manejo o conversión en productos o servicios útiles y la entrega o prestación de dichos productos o servicios desde el punto de vista objetivo de forma tal que se pueda conceptuar alternativas que resulten en mayor economía.

La esencia de la evaluación de la gestión es la aplicación del sentido común al sugerir modificaciones o cambios en la adquisición, manejo o empleo de los recursos.

El propósito de la evaluación es determinar si la entidad auditada administra o utiliza sus recursos humanos, materiales y financieros de manera eficiente y económica. El auditor tiene que detectar las causas de cualquier práctica ineficiente o antieconómica, incluyendo deficiencias en los sistemas de información gerencial, los procedimientos administrativos o la estructura organizativa que tiene como efecto disminuir la eficiencia y/o la economía.

Al realizar la evaluación se busca si la entidad auditada, al llevar a cabo su misión, presta la debida atención a la conservación de los recursos con el mínimo de esfuerzo. Durante la investigación se debe estar alerta para encontrar prácticas antieconómicas, ineficientes, inapropiadas o insatisfactorias en la utilización de los recursos y examinar ampliamente las deficiencias aparentes.

Niveles de revisión.

La auditoría de gestión comprende uno o ambos de los siguientes niveles:

- Revisión de "alto nivel".
- Revisión en "profundidad".

Nosotros en nuestra investigación abordaremos más sobre el primer nivel. Una revisión de alto nivel consiste en obtener un entendimiento general de las prácticas implantadas por la

administración para asegurar la economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la entidad. Incluye entrevistar a la alta dirección respecto a la práctica empleada para asignar y controlar los recursos.

Los objetivos de una revisión de “alto nivel” son los siguientes:

- Determinar si la administración ha establecido adecuados procedimientos generales de gestión para asegurar la economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la entidad.
- Evaluar si los mismos están siendo aplicados eficazmente.
- Determinar si los indicadores muestran una evaluación positiva respecto al desarrollo de las operaciones.

Una revisión de alto nivel usualmente involucra las siguientes actividades:

- Uso de ciencias estadísticas e indicadores para efectuar análisis de tendencias y controles presupuestarios.
- Lecturas de informes de gestión.
- Indagaciones con la dirección y los trabajadores de entidad.

En esta revisión de altos niveles nos basaremos básicamente en las respuestas de la administración. Esta revisión prevé a la administración una oportunidad para considerar y expresar una opción respecto a la existencia de problemáticas en las operaciones realizadas.

Análisis de indicadores.

El análisis de los indicadores, permite realizar un estudio económico, financiero y presupuestal y opinar sobre la eficiencia, economía, y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y planes.

Actualmente es cada vez más marcada la necesidad por parte de la alta gerencia de tener unos indicadores que puedan responder por el éxito futuro de la organización o la entidad en condiciones cambiantes. Por lo tanto el sistema de indicadores de gestión deberán reportar a cada administrador oportuna y periódicamente, en forma sintetizada, la información que es relevante en su área de responsabilidad.

Los indicadores permiten a la gerencia orientarse para saber hacia donde deben concentrarse los esfuerzos, son un criterio, una visión clara y concisa de la realidad.

El propósito de definir indicadores es apoyar a la administración para que identifique anticipadamente los problemas que perfilan en la ejecución de los procesos para corregirlos en forma oportuna.

Características de los indicadores:

- Son oportunos. Se pueden aplicar en cualquier momento.
- Se pueden analizar en términos absolutos y relativos.
- Son de orden cualitativos y cuantitativos.
- Son selectivos.
- Muestran señales de alarma de la gestión de la entidad, así como logros de desempeño.

Propósito de los indicadores:

- Crear una cultura de medición y mejoramiento.
- Establecer criterios de comparación con el mejor.
- Analizar cumplimiento de planes y objetivos.
- Valorizar los factores determinantes para obtener el éxito.

Característica de la auditoría de gestión.

- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos y/o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión adecuada.
- Mide la contribución de la entidad en el desarrollo de la comunidad, estableciendo el beneficio o pérdida social.
- Determina el comportamiento de las cifras durante el periodo de análisis y sus variaciones significativas.
- Verifica tendencias, desviaciones y participaciones.
  
- Contribuye a que las entidades públicas mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.
- Garantiza vigilancia permanente a la delegación que hace el estado de la función administrativa.
- Evaluar el impacto que genera el bien o servicio que produce o presta la entidad.

## **1.7 TÉCNICAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

Al estudiar y evaluar el sistema de control interno y determinar el alcance de la auditoría, el auditor debe obtener información suficiente, competente y relevante a fin de promover una base razonable para sus operaciones, criterios, conclusiones y recomendaciones.

Precisamente las técnicas de auditoría son los diversos métodos utilizados por el auditor para obtener evidencias.

Las técnicas de auditoría más utilizadas son :

- Examen o inspección física.
  - Observación física de un activo.

- Inspección documental.

-Se observa un documento para saber si es genuino, sin alteraciones, auténtico, con aprobaciones y que fueron asentados correctamente en los libros, registros e informes. Se usan las técnicas de punteo para señalar las actividades revisadas en los documentos.

- **Confirmación.**

-Se obtiene directamente de un agente externo, información por escrito, para ser usada como evidencia, por ejemplo confirmar efectivo, cuentas por cobrar, títulos de propiedades, pasivos contingentes y otras reclamaciones.

- **Entrevistas.**

- Realización de preguntas necesarias para el conocimiento general del trabajo.

- **Comparaciones.**

Se compara a partir de:

- Información del año anterior.
- Información del plan.
- Información de las otras empresas de la misma rama.

Las técnicas de auditorías financieras utilizadas no difieren mucho de las que se practican en las auditorías de gestión.

El conjunto de técnicas de auditoría constituye los procedimientos que se incluyen en el programa de auditoría. En el caso de la auditoría de gestión servirán para la revisión de los procesos administrativos y operacionales a las diversas funciones que se realizan en la entidad.

Para desarrollar una auditoría de gestión se utilizan diferentes técnicas, las más comúnmente utilizadas son las siguientes:

- Observación.
- Confirmación.

- Verificación.
- Investigación.
- Análisis.
- Evaluación.

**Observación:** es muy amplia, prácticamente infinita, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo las acciones administrativas de jefes, subordinados, documentos, acumulación de materiales, materiales excedentes, entre otros. La característica principal de esta técnica está en función del espíritu de penetración y profundidad que se aplique al desempeño de una acción.

**Confirmación.** Comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho.

**Verificación.** Verificar que cada elemento de cada uno de los documentos es lo apropiado y se corresponde con la legislación vigente.

**Investigación.** Examinar acciones, condiciones, acumulaciones y procesamiento de activos y todas aquellas operaciones relacionadas con estos. Esta investigación puede ser externa o interna y por lo regular mediante la realización de cuestionarios previamente formulados.

**Análisis.** Se recopila y usa información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determinar las relaciones entre las diversas partes de una operación. Involucra la separación de las diversas partes de la entidad o de las distintas influencias sobre la misma y después determinar el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada una situación determinada.

**Evaluación.** Es el proceso de arribar a una decisión basado en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor.

## **1.8 RIESGO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

Los resultados de la auditoría pueden no estar exentas de errores y omisiones de importantes significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso.

En este tipo de auditoría tenemos que tener en cuenta también los tres componentes del riesgo.

Riesgo inherente: Ocurren errores importantes generados por las características de las empresas u organismos.

Riesgo de control: De que el sistema de control interno no prevenga o corrija los errores.

Riesgo de detección: Que los errores no identificados por los controles internos tampoco sean reconocidos por el auditor.

Para evaluar la existencia o no de riesgo de auditoría de gestión son necesarias las consideraciones siguientes:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- Considerar si es necesario el diseño del sistema de control interno y probar su eficacia.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros vinculados.

Será importante también considerar algunos factores generalizados sobre los riesgos de auditoría que pueden ser adoptados en cada caso:

- Sistema de control interno.

- Cambios en el nivel de organización.
- Complejidad.
- Interés de la organización.
- Tiempo.

Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no ocurran.

- Incumplimientos en los procedimientos normalizados.
- Poca experiencia en el personal.
- Sistema de información no confiable.

- Imagen pública.

Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:

- Probabilidad de ocurrencia de fraudes.
- Quejas del público.
- Errores de los criterios que se aplican para determinar decisiones.
- Barreras externas que afectan el accionar de la empresa.

- Cambios a nivel organizacional.

Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas atendiendo principalmente:

- Rotación del personal.
- Reorganización en el funcionamiento del personal.
- Crecimiento o reducción del personal.
- Implantación de nuevos sistemas.

- Alteraciones de tipo cultural.

- **Complejidad.**

Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que puedan pasar inadvertidos debido a un ambiente complejo, originado principalmente por:

- La naturaleza de las actividades.
- El alcance de la automatización.

- **Tamaño de la auditoría.**

Medir la importancia del tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de entidad auditada como de los auditores, el volumen físico de la documentación e impacto social, reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.

- **Interés de la dirección.**

Determinar la importancia que la alta dirección le asigna a la auditoría, otorgándoles por tanto las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.

- **Tiempo.**

Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

Son palabras claves en la determinación del tiempo, la dinámica que se emplee, la selección de las áreas y los objetivos concretos.

## **1.9 INTERROGANTES FUNDAMENTALES EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

Entre las interrogantes indispensable en el ánimo del auditor para el levantamiento de la información en la auditoría de gestión se utilizan usualmente los términos: qué, para qué, dónde, quién, cómo cuándo y por qué? Sin embargo resulta conveniente preguntarse ¿qué se está haciendo?, desde el punto de vista de los sistemas y procesos y ¿qué se está logrando?, desde el punto de vista de los resultados de la gestión.

Las respuestas a estas interrogantes le permite al auditor lograr buenos resultados en las investigaciones, viabilizar el tiempo de ejecución y exponer de forma concreta, clara y sencilla los problemas, las causas efectos con vista a que se adopten las medidas para mejorar el grado de economía, eficiencia y eficacia existente en la unidad.

Una entrevista bien organizada permite la obtención de información valiosa en un mínimo de tiempo, ésta debe ser verificada con posterioridad, para comprobar su veracidad.

Los cuestionarios siempre son de ayuda en la labor del auditor, bien sean abiertos o cerrados, ellos nos brindarán la posibilidad de conocer condiciones, causas, motivos y otras particularidades que tienen que ver con el grado de economía, eficiencia y eficacia que se ejerce en la entidad con respecto a la planificación, control y uso de los recursos.

En la práctica se han experimentado logros importantes con el desarrollo de estos tipos de auditoría debido a que aportan a cada entidad auditada posibilidades de desarrollo futuro, y éxito en sus venideros resultados

## **1.10 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

La auditoría de gestión es fundamental dentro del desarrollo de la auditoría gubernamental con enfoque integral, por cuanto permite medir las actuaciones de la administración no solo de lo que pasó sino del presente y de la proyección en el futuro.

### **1.11 LA AUDITORÍA DE GESTIÓN TIENE COMO PROPÓSITO DETERMINAR Y DAR A CONOCER SI:**

- ✓ La entidad adquiere, protege, emplea los recursos de manera económica y eficiente, se realiza con eficacia las actividades y funciones.
- ✓ Alcanzan los objetivos y metas previstas.
- ✓ Son eficaces los procedimientos de operación y control interno.
- ✓ Emitir opiniones sobre los estados contables.
- ✓ Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad de los servicios.
- ✓ Dar a conocer las causas del buen o mal resultado de la auditoría.

### **1.12 DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y LA AUDITORÍA FINANCIERA.**

Lo que diferencia fundamentalmente una auditoría de otra es su finalidad. Por lo que se refiera la auditoría financiera, su objetivo consiste en la revisión de operaciones contables para verificar su autenticidad, exactitud y concordancia con la política y normas establecidas, controla los activos a través de la información contable y examina si los procedimientos se aplican en forma coherente con principios de contabilidad generalmente aceptados, al final se emite un informe donde se exponga si los estados financieros representan la situación patrimonial, los resultados y los cambios en la situación financiera.

Por el contrario la auditoría de gestión persigue mejorar la gestión de las áreas señalando las deficiencias que impiden su correcto funcionamiento. Los programas de auditoría financiera están normalizados, en ellos se incluyen los objetivos de auditorías y los

cuestionarios de control interno que permite desarrollar cada uno de sus puntos, en cambio en la auditoría de gestión los programas de trabajos deben establecerse por cada órgano, institución o empresa y por cada área funcional o programa que examine, teniendo en cuenta las características propias de la entidad.

Cuando una auditoría financiera detecta el incumplimiento de una norma o principio contable, su recomendación inmediata debe ser la de propugnar su cumplimiento inmediato, mientras que las recomendaciones formuladas en una auditoría de gestión por lo general carecen por si misma de fuerza vinculante ya que no están amparadas en normas de obligado cumplimiento, sino en el razonamiento lógico y en el sentido común, exceptuando las que se refieren a incumplimiento de normas políticas o instrucciones de la dirección de la entidad.

La visión o perspectiva con la que el auditor financiero analiza las actividades que audita es preferentemente económico y contable y en ella no entran el conocimiento de técnicas de dirección. En el caso de las auditorías de gestión, el auditor tiene que poseer una fuerte dosis de creatividad y colocarse en el lugar de la dirección para estudiar los problemas desde el punto de vista empresarial.

El auditor financiero debe conocer la teoría y la práctica contable y aplicar las técnicas de auditoría con el fin de verificar el grado de control interno del área auditada, sin embargo el auditor de la gestión debe contar además de la que se mencionaron anteriormente, con una información adecuada que le permita una visión de conjunto tanto de la entidad auditada como de sus políticas y objetivos.

### **1.13 VENTAJAS Y BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

Las ventajas que nos ofrecen la correcta aplicación de esta auditoría se centra en los siguientes aspectos:

- ❖ Es un instrumento para la mejora de la gestión, por que evalúa el grado en que la organización actúa realmente en pos de la economía, eficiencia y eficacia.
- ❖ Extiende la función auditora a todas las funciones y actividades de la entidad auditada y no solamente a la entidad económico-financiera.
- ❖ Aumenta la información sobre el funcionamiento real de la entidad al identificar sus puntos fuertes y débiles, valora los controles contables y administrativos establecidos.
- ❖ Habitúa a empleados y funcionarios a trabajar con orden y método y a eliminar un sentido patrimonialista respecto a los papeles que elaboran. Obliga a tener la documentación archivada y accesible, pues la auditoría investiga sobre realidades y no se limita a oír cuentas sino que solicita pruebas, justificantes, datos ciertos.

Finalmente la práctica recurrente de la auditoría de economía, eficiencia y eficacia obliga a replantearse situaciones y hechos, es fuente continua de nuevas ideas y aplicaciones y genera en la entidad auditada un saludable dinamismo.

### **1.14 ETAPAS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.**

Como sabemos en la profusa información que emiten nuestras entidades es muy difícil integrar o combinar datos financieros y físicos que engloben la situación, por lo que a partir de este trabajo trataremos de resolver esta situación de modo que al final conozcamos los problemas que frenan el mejoramiento de la situación actual y a través de estos detectar las causas y proponer medidas concretas que den la posibilidad de influir en acontecimientos futuros, para ello es necesario conocer que esta auditoría comprende cinco etapas generales que son las siguientes:

Exploración previa de la entidad objeto de estudio.

Situación y restricciones actuales de la entidad.

Planeamiento.

Ejecución.

Informe final.

El primer aspecto permitirá conocer y familiarizarnos con la actividad que será objeto de estudio, por lo que podría sugerir:

- Estudio de la infraestructura para enfrentar la administración de sus operaciones.
- Estudio de los informes de auditoría precedentes, en definitiva el conocimiento de la entidad vista en:

Objetivos de la organización.

Características de sus principales ejecutivos.

Servicios que presta.

Ubicación geográfica de la entidad.

Clasificación y ubicación de los clientes.

Niveles de inventario.

Nivel de endeudamiento.

Proyectos de inserción.

Satisfacción a clientes.

Juicio de la clientela.

Calidad de los servicios o productos.

Situación y restricciones.

En el segundo aspecto el auditor antes de comenzar a realizar su trabajo debe tener una idea preliminar de la situación de la entidad, cuestión que le permitirá localizar las posibles restricciones del sistema a través de los cuestionarios de control interno que se aplicarán, entrevistas a los principales gerentes y trabajadores, así como la revisión y procesamiento de la información que emite la entidad.

Posteriormente realizaremos:

- La evaluación del logro de los objetivos estratégicos.
- La evaluación de los elementos de la auditoría de gestión.

Para la primera parte se hace necesario la clasificación de estos objetivos, en el caso de que la entidad no tenga un plan estratégico, de ser así se hace un trabajo intenso con los ejecutivos para alcanzar el máximo de precisión a nivel de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Luego se caracterizan estos objetivos con la información contable y estadística, por medio de la utilización de indicadores especialmente diseñados, determinándose así el logro de cada objetivo, las dificultades presentes, las debilidades de las organizaciones, para satisfacer los objetivos establecidos así como las amenazas y oportunidades del entorno frente al plan estratégico.

La segunda parte evalúa los avances o retrocesos de la economía, eficiencia y eficacia con que se desarrollan las diferentes operaciones. Esta evaluación también se hace mediante la aplicación de un conjunto de indicadores especialmente diseñados que miden la variación con respecto al período inmediato anterior.

Si la empresa no tuviera los objetivos estratégicos definidos, sus metas, su misión, entonces sería necesario la consultoría de gestión para definir estos aspectos.

Planeamiento.

El análisis de los elementos obtenidos en la exploración que debe conducir a:

Definir los objetos que deben ser objeto de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas.

Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.

Cualitativas: opinión de los directivos, revisión de documentos, encuestas, cuestionarios.

Cuantitativo: análisis e interpretación de cuentas.

Ejecución.

Verificar toda la información obtenida verbalmente.

Obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, teniendo en cuenta que:

Las pruebas determinan las causas y condiciones que originan los incumplimientos.

Las pruebas pueden ser externas si se considera necesario.

Prestar especial atención para que la auditoría sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.

Determinar en detalles el grado de cumplimiento de las tres E, teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa.

Además el auditor debe:

Saber escuchar.

Hacer que lo escuchen.

Informe final.

La exposición del informe final debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

Sin obviar lo expuesto anteriormente, deberá considerarse lo siguiente:

Introducción: los objetivos que se expondrán en este segmento serán los específicos que fueron definidos en la etapa de planeamiento.

Conclusiones: se deberá exponer, de forma resumida, el grado de incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimiento y deficiencias en general. Se reflejarán también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento o incumplimiento de las tres E y su interpelación.

Cuerpo del informe: hacer una valoración de la eficiencia de las regulaciones vigentes, todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.

Recomendaciones: estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futura que se puedan producir en la entidad.

## **CAPITULO 2 APLICACIÓN DEL PROGRAMA AUDITORIA DE GESTIÓN.**

### **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN.**

Objetivos: evaluar la dirección del Departamento Económico en el cumplimiento de sus funciones.

I- Exploración y examen preliminar.

1.1 Recorrido por las áreas para observar su funcionamiento.

1.2 Revisar expediente único de auditoria.

1.3 Evaluar el sistema de control interno contable y administrativo.

II- Aplicación de pruebas sustantivas.

- Situación financiera:

2.1 Revisión de los objetivos y estrategias del área.

2.2 Análisis de los presupuestos de gastos por áreas de responsabilidad y su comportamiento.

2.3 Análisis de la gestión de cobros y pagos.

III- Recursos Humanos.

3.1 Estructura organizativa y funciones.

3.2 Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional y sus calificaciones con que cuenta el departamento.

3.3 Formación, desarrollo y entrenamiento del personal.

3.4 Nivel de Protección e Higiene del Trabajo (PHT).

IV- Análisis de indicadores de gestión.

4.1 Portadores energéticos.

4.2 Inventarios.

V- Informe final.

## **2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO.**

La Dependencia Interna del Poder Popular municipal Sagua de Tánamo se creó en el año 1976 con el objetivo de prestar servicios directos a la Asamblea Municipal y su comité ejecutivo y administrativo que aquí se desarrolla. Para ello contaba con una plantilla de 35 trabajadores. Posteriormente en el año 1993 cambia la estructura del Poder Popular y consigo la Dependencia Interna, al constituirse el consejo de la administración de la forma siguiente: Director, Departamento Económico, Departamento de Abastecimiento y Departamento de Recursos Humanos.

Esta unidad realiza las siguientes funciones.

- Abastecer a las Asambleas Municipales del Poder Popular de este Municipio, al Consejo de Administración y demás dependencias de materiales de oficina y otros insumos.
- Controlar la fuerza de trabajo que labora en la actividad de servicio dentro del radio de acción y sus dependencias.
- Gestionar y abastecer de productos alimenticios al comedor obrero.
- Brindar atención en el territorio a las visitas de las asambleas del Consejo de Administración Municipal (CAM) y otros que la dirección de esta decide.
- Efectuar las compras de piezas de repuesto y demás componentes para los carros que conforman el parque de transporte.
- Control y atención a los trabajadores sociales del territorio.
- Controlar el funcionamiento de la sala de Televisión.(TV).
- Chequear la correcta utilización de los recursos que pongan a disposición de la asamblea y demás dependencias.

Además de plantear que la Dependencia Interna está en proceso de la implantación del modelo de gestión económico-financiero, que está implantado en las Dependencias Internas de nuestro país, que no es más que el perfeccionamiento de la actividad económica con el fin de lograr una superior eficiencia económica, con el propósito de

demostrar que la empresa estatal cubana puede ser eficiente y rechazar el emblema que la condena a la ineficiencia.

La Dependencia Interna tiene el propósito de edificar ideas, conceptos y cultura para continuar avanzando en la necesidad de perfeccionar nuestra institución para lograr la eficacia y eficiencia que reclama la sociedad.

El esquema de la estructura actual de la Dependencia Interna del Poder Popular esta compuesta por 4 direcciones y 4 departamentos.

Direcciones.

- Secciones de la Asamblea.
- Puesto de mando.
- Consejo de la administración.
- Consejo Popular.
- Capacitación de cuadros.
- Reparaciones generales.

Departamentos.

- Abastecimiento y servicio.
- Recursos humanos.
- Economía.

Se incluirán como anexo cualquier otra actividad que por disposición de la asamblea del Poder Popular y sus dependencias en el territorio resulte procedente.

Teniendo en cuenta estos aspectos, se definió entonces la misión de la Dependencia Interna del Poder Popular Sagua de Tánamo. Siendo esta prestar servicios directos a la Asamblea Municipal y su Comité ejecutivo y Administrativo.

## **2.1.1 SISTEMA DE GESTIÓN OBJETO DE ESTUDIO.**

### **DIRECCIÓN.**

- Dirección y planeamiento.

Generalidades.

El área de dirección es la encargada de lograr que se cumplan los objetivos institucionales por medio de una estructura formal que establece relaciones de trabajo en todos los niveles tanto dentro como fuera de la organización. El manejo de estas relaciones y la verificación de su ejecución para el mejor desempeño de la organización es el campo que abarca la dirección.

Aspectos a considerar en la auditoria de gestión de esta área.

- 1- Marcha de la entidad en cuanto al cumplimiento de los objetivos y a la aplicación de las políticas proyectadas.
- 2- Nivel de orientación e información de los subordinados.
- 3- Grado de comunicación.
- 4- Grado de motivación.
- 5- Capacidad de liderazgo de la dirección.
- 6- Grado de satisfacción y cohesión del colectivo.
- 7- Capacidad de dirección.
- 8- Grado de preparación de los cuadros.

Para el logro de estos aspectos nos basaremos en la revisión de documentos, entrevistas y encuestas como primer paso, revisaremos los objetivos y políticas de la entidad, priorizando el área económica luego se realizarán entrevistas para dar respuesta a los demás puntos, donde se incluirán los que tendrán como objetivo obtener información acerca de:

- 1- Si se revisa el cumplimiento de los objetivos del departamento.
- 2- Si se busca asesoramiento del personal especializado en la elaboración de los planes y programas.
- 3- Si se conoce y se trabaja teniendo en cuenta el entorno y los problemas internos de la entidad.
- 4- Si se trabaja en la capacitación de acuerdo al puesto de trabajo y sus exigencias.
- 5- Si se comunica adecuadamente las políticas y planes del departamento y existe retroalimentación al respecto en cuanto a la máxima dirección de la entidad.

## **DEPARTAMENTO ECONÓMICO FINANCIERO.**

Contabilidad y finanzas.

Generalidades.

La contabilidad es una ciencia, es el arte de interpretar, medir y describir la actividad económica, su objeto fundamental es proporcionar información financiera de una organización o entidad.

Quienes toman decisiones administrativas necesitan información financiera para ayudar a la planeación y control de las actividades de la entidad. Un sistema contable comprende los métodos y procedimientos utilizados por una entidad para seguir las huellas de las actividades financieras: los datos se deben registrar, clasificar y resumir.

### **Aspectos a tener en cuenta en la Auditoría de Gestión de esta área.**

- 1- Verificar que exista una adecuada coordinación y control, es decir que la entidad sea operada de la manera más eficiente posible.
- 2- Comprobar lo adecuado de las decisiones financieras.

## **Instrumentos**

- Cuestionarios
- Entrevistas
  
- **Cobros**

## **Generalidades.**

En general las empresas preferirían que sus operaciones se realicen al contado en lugar que al crédito, pero las presiones obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer créditos de tal forma que crea así una cuenta por cobrar. Finalmente el cliente pagará la cuenta y en dicho momento la empresa recibirá efectivo y el saldo de su cuenta disminuirá.

## **Aspectos a considerar en la auditoría de gestión de esta área.**

- Normas de créditos establecidas.
- Términos de créditos.
- Políticas de cobranzas.

## **Instrumentos.**

- Cuestionarios.
- Entrevistas.

## **Créditos y financiamientos.**

### **Generalidades.**

El crédito comercial es el concedido a las empresas por sus proveedores para el pago de las mercancías recibidas, constituye la forma de crédito más utilizada en el mundo económico moderno. Las empresas no pagan al contado, por lo general los proveedores suelen ofrecerles la posibilidad de aplazar el pago.

### **Aspectos a considerar en esta área.**

- 1- Análisis de la cuenta por pagar.

### **Instrumentos.**

- 1- Revisión de los documentos.
- 2- Cuestionarios.

## **Inversiones en plantas y equipos.**

La expresión “planta y equipos” se usa para describir los activos de larga vida adquiridos para usarlos en las operaciones de la empresa y que no están disponibles para la venta. Por ejemplo terrenos, edificios, maquinarias, muebles e instalaciones, equipos de oficinas y vehículos.

El costo de plantas y equipos incluye todos los desembolsos razonables y necesarios en la adquisición del activo y colocación del mismo en posiciones y condiciones de uso en las operaciones de la empresa. La toma de decisiones de esta área adquiere particular importancia ya que compromete a la empresa por varios años.

La oportunidad de inversiones también es una consideración importante ya que se debe prever con la suficiente anticipación, si lo invertido es realmente necesario.

#### **Aspectos a considerar.**

- Verificar si existe una buena política de inversión.
- Considerar la sobre o subinversión.
- Comprobar la eficiencia de la inversión.

#### **Instrumentos.**

- Revisión de documentos.
- Cuestionarios.

### **DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO Y SERVICIOS.**

#### **Inventarios y compras.**

##### **Generalidades.**

Los inventarios conforman el mayor peso dentro de los activos circulantes, por lo que una administración ineficiente de los mismos puede dar como resultado la formación de inventarios excesivos y como consecuencia una baja rotación de los mismos y lo consiguiente afectaría el capital invertido.

Una política inadecuada de compra podría conducir a niveles excesivos de inventarios con la posibilidad de enfrentar problemas de liquidez por la cantidad de pagos que se deriven de ellos, imposibilitando a la entidad a realizar otras operaciones.

Por todo lo anterior, es necesaria la selección del proveedor que ofrezca los términos de créditos más ventajosos, mayor calidad de los materiales que ofrece, las distancias entre

proveedores y algo muy especial como son los precios, que sientan las bases para compras óptimas.

### **Aspectos a considerar.**

- Niveles de inventario.
- Niveles de compra.
- Diseño del control.

### **Instrumentos.**

- Revisión de documentos.
- Entrevistas.

## **DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

### **Generalidades.**

Los recursos humanos se transforman en unos de los factores fundamentales de la política empresarial con repercusión no solo interno dentro del ámbito de la entidad, si no socialmente por la problemática que genera en la mayoría de los países capitalistas.

Hasta hace pocas décadas, los recursos humanos, más fríamente la mano de obra era un recurso considerado exclusivamente desde la óptica de la producción sin embargo a partir de los años 70 se produce un cambio de actitud hacia las funciones de los recursos humanos, se le concedió mayor importancia, se motivó la especialización de la mano de obra, se establecieron nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y mayores remuneraciones.

La gestión de los recursos humanos coincide en todas aquellas decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la entidad y los empleados, esto quiere decir que

la máxima dirección de los recursos humanos tiene que estar estrechamente relacionado con las demás funciones de la empresa y orientarlas hacia un objeto único.

**La efectividad de los recursos humanos depende de:**

- Su habilidad.
- Su motivación.
- Su adaptación al cambio.

**Aspectos a considerar.**

- Entrenamiento y desarrollo del personal.
- Evaluación del personal.
- Comunicación entre el personal y de este con la alta dirección.

**Instrumentos.**

- Revisión de documentos.
- Entrevistas.

**2.1.2 RESULTADO DE LA REVISIÓN DEL EXPEDIENTE ÚNICO DE AUDITORIA.**

Al revisar el expediente único se pudo comprobar que la entidad tiene trazado el plan de acción que debe llevar a cabo para cumplir las deficiencias detectadas en las auditorías anteriores con fecha de cumplimiento y responsables. Se comprobó según las actas del consejo de dirección que se analiza, si la persona responsable de cumplir la actividad lo hace en la fecha indicada.

Tomando como muestra dos auditorías de la Dependencia Interna del Poder Popular de Sagua de Tánamo correspondiente a los años 2003 y 2004 respectivamente analizamos la ejecución del presupuesto.

	<b>Plan año 2004</b>	<b>Real año 2004</b>	<b>%</b>
<b>Salario</b>	<b>345.8</b>	<b>342.1</b>	<b>98.93</b>
<b>Otros gastos</b>	<b>406.7</b>	<b>379.5</b>	<b>93.31</b>

Al realizar el análisis se pudo apreciar que si comparamos el real del año 2004 con respecto al plan del mismo año, hay estabilidad con respecto a la ejecución del presupuesto hasta la fecha comportándose a un 98.93% y 93.31% respectivamente.

### **2.1.3 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, CONTABLE Y ADMINISTRATIVO.**

El Departamento Económico de la Dependencia Interna está formado por un personal encargado de dirigir diferentes tareas incluida el control de los gastos por área, la superaciones financieras y la elaboración del presupuesto de cada año fiscal.

La composición de los recursos humanos de este departamento es la siguiente.

<b>Descripción.</b>	<b>Actual.</b>
Jefe del Departamento Económico	1
Oficinista	1
Cajero pagador	1
Estadístico	1
Planificador	1
Financista	1
Especialista B en contabilidad y costo.	1

Cada uno de estos componentes tiene una función determinada, la cual es la siguiente.

**Oficinista:** Prepara la factura, órdenes de servicios, modelos de caja, tarjeta de comedor, modelo de activo fijo y comprobante de operaciones.

**Cajero pagador:** es el encargado de recibir todos los ingresos que se producen y depositarlos al banco, paga dieta, combustible y otros pagos, paga salarios, extrae efectivo para pago y reembolso de dieta.

**Estadístico:** Lleva todos los modelos estadísticos análisis económico, matrícula, promoción y graduados.

**Planificador:** Lleva el plan de la economía, plan de los comensales y el procesamiento de la cifra de los comensales.

**Financista:** Lleva todo lo que respecta a finanzas, Pago de cheques, extrae efectivo para diversas operaciones y participa en la regulación del presupuesto.

**Especialista B en contabilidad y costo:** Lleva la contabilidad presupuestada y la patrimonial, contabiliza los comprobantes colaterales, elabora el SNC-225, hace las nominas, las contabiliza, contabiliza los ingresos, contabiliza la entrada y salida de los almacenes, tiene el control de los activos fijos, cuentas por pagar y cobrar, entre otras operaciones.

Todos ellos colaboran al cumplimiento de la misión del área económica trabajando continuamente para maximizar los resultados. Podemos plantear que en esta entidad hay un adecuado sistema de control interno, y se cumplen los principios de auditoría.

## **Contabilidad.**

Al aplicar el cuestionario de control interno a la función de contabilidad, este arrojó los siguientes resultados. (Ver anexo).

Existen posiciones adecuadas para cada posición de contabilidad y finanzas, se comunican inmediatamente los problemas de operaciones, se comparan los resultados reales con los presupuestados, se toman medidas correctivas al detectarse errores significativos, se preparan fácilmente los informes de cuentas por pagar, cobrar y nóminas, además de los resultados financieros básicos y auxiliares, aunque esto no quita que presente retrasos a la hora de la entrega.

Existe un control interno adecuado, en cuanto a división del trabajo, fijación de las áreas de responsabilidades, cargo y descargo de las cuentas.

En este departamento el personal de contabilidad, a pesar de las superaciones, no en su totalidad se siente capacitado para el desempeño de sus funciones, aunque cuentan con varios años de experiencias en la realización de esta tarea. La organización no siempre ha logrado los resultados esperados, atendiendo a los objetivos trazados.

Al finalizar los informes económicos diseñados por la entidad, se comprobó que no son oportunos pues la interpretación de los estados financieros no se realiza, ni en el momento justo, ni con la calidad requerida. Y en cuanto a la preparación de planes no se emplean adecuadamente modelos matemáticos y estadísticos que ayuden a su confección.

## **2.2 APLICACIÓN DE PRUEBAS SUSTANTIVAS.**

### **2.2.1 REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.**

El sistema directivo es el encargado de orientar y de guiar la organización hacia el logro de los objetivos y su meta. Es el responsable de lograr que cada cual haga lo que tiene que hacer.

Como decíamos anteriormente la misión del departamento es contribuir al desarrollo de la gestión económica financiera de la Dependencia Interna que garantice, con la participación y comprometimiento de trabajadores y cuadros a que el departamento disponga y administre de manera eficiente los servicios financieros y materiales que posibiliten el desarrollo de las actividades sustantivas de la Dependencia Interna, impregnados de una cultura económica de calidad de los servicios.

#### **El objetivo estratégico del departamento es:**

Lograr niveles de aseguramiento material y financiero que permita la recuperación y desarrollo de trabajo y vida, para el adecuado funcionamiento de las actividades sustantivas de la Dependencia Interna, con un empleo y control eficiente de los mismos.

#### **El departamento tiene trazado un diagnóstico estratégico:**

##### **Debilidades:**

- Ineficiente cultura económica.
- Deficiencias en el control económico de los recursos.
- Insuficiencias en el mantenimiento de las instalaciones.
- Falta de equipos de computación.
- Reducido número de especialistas con experiencias.

- Baja preparación técnica del personal del área económica.

### **Fortalezas.**

- Potencialidad para la captación de recursos monetarios y financieros.
- Prestigio social de la Dependencia Interna.
- Cuadros con experiencia.

### **Oportunidades.**

- Tendencia a la recuperación económica del país.
- Importancia social del servicio prestado.

### **Amenazas.**

- Permanece el bloqueo norteamericano.
- Poca disponibilidad de recursos financieros.
- Deterioro de los valores de la sociedad.
- Limitación del presupuesto estatal.

Concluyendo esta parte podemos afirmar que aunque existe el diagnóstico estratégico del departamento, éste no es del conocimiento de todo el personal, además se debe trabajar fuertemente en las debilidades diagnosticadas para que esto influya directamente en mejorar los resultados del departamento.

Se debe explotar más las fortalezas y oportunidades para así lograr que siga creciendo el prestigio de la Dependencia Interna.

### **2.2.2 ANÁLISIS DE LOS PRESUPUESTOS DE GASTOS.**

Se aplicó un cuestionario de la dirección del departamento encaminada a evaluar la función que tiene la planificación dentro del área, los resultados fueron expuestos en el informe final de auditoría. (Ver anexo I).

Igualmente se realizó una entrevista encaminada a comprobar el papel de la presupuestación dentro del área. Esta presupuestación se realiza primeramente recopilando información de las distintas áreas, con la necesidad de que cada una para el próximo año consuma lo pronosticado, estos datos servirán para confeccionar el anteproyecto.

Para su confección existen modelos específicos diseñados solamente para esta actividad. Al realizar nuestra investigación nos percatamos que la exactitud de los datos proporcionados por las distintas áreas no son los más exactos posibles y para efectuar una buena proyección se requiere que la información recopilada para desarrollar esta actividad sea la más verídica posible y así no tendrá afectaciones futuras. Concluyendo podemos afirmar que existen problemas con la presupuestación de los recursos.

Al realizar una comparación de la ejecución del presupuesto ejecutado en el año 2004 con lo ejecutado en el año 2003 y el plan aprobado para el año 2004 observamos que en los salarios la ejecución tiene buen comportamiento, pues el crecimiento del 2004 con relación a lo ejecutado en el 2003, responde a los incrementos normales por la aplicación de evaluaciones a los técnicos de acuerdo a lo establecidos a la resolución 6 del 98 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Con relación a otros gastos se observa una inejecución de más de 100.0 M.P en relación a lo ejecutado en el año 2003, motivado por gastos asumidos en el año 2003 por la aplicación de los estudios genéticos realizados que fueron cargados a la administración y que no se repitió el gasto en el 2004. También influye en la inejecución con relación al plan

2004 la disminución de los gastos de servicios gastronómicos por regulaciones emitidas por el Ministerio de Comercio Interior.

### **ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DE GASTO POR ÁREA.**

Al analizar el presupuesto de gasto de la Dependencia Interna del Poder Popular se observa que existe un sobre giro en otros gastos asignados por pagos de servicios gastronómicos en atención a actividades provinciales y otras comisiones creadas en el territorio, también ascendió la sobre ejecución en los gastos de combustibles tanto la asamblea como del Consejo de la Administración y gasto de teléfono.

	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>
	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2004</b>	
<b>Salarios</b>	<b>185.6</b>	<b>183.6</b>	<b>98.92</b>
<b>Otros gastos</b>	<b>330.2</b>	<b>494.3</b>	<b>149.69</b>

### **2.2.3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE COBROS Y PAGOS.**

- **COBRO.**

Al analizar la encuesta aplicada se pudo comprobar que para la gestión de cobro no se utilizan las técnicas de computación para mantener al día los avisos de cobro, pero se informa oportunamente sobre las cuentas de cobro dudoso. Periódicamente se analizan los ciclos de cobro y los saldos envejecidos de las cuentas.

Deudores	Importe	Hasta 30 días	De 30-60	De 60-90	Más de 90
Casa de visita	996.71	996.71			
Comedor	25.20	25.20			
Emp.Mun. Com.	2527.25		2527.25		
Cultivos Varios	176.45			176.45	
Total	3725.61	1021.91	2527.25	176.45	

Total	Hasta 30 días	De 30-60	De 60-90	Más de 90
3725.61	1021.91	2527.25	176.45	
100%	27.43%	67.83%	4.74%	

Hasta este mes esta cuenta tiene un saldo de 3725.61 encontrándose el mayor porcentaje en el término entre 31-60 días (67.83%) y un 4.74% en mas de 90 días, lo que evidencia que los mayores saldos están fuera de los términos establecidos para su cobro y en algunos casos se consideran saldos envejecidos por corresponder a operaciones del año anterior. A pesar de realizarse el desglose de las cuentas por edades y analizarse en el Consejo de Dirección de la entidad no se alcanza la efectividad requerida en la gestión de cobro.

- **PAGOS**

Proveedores	Importe	Hasta 30 días	En 30-60	En 60-90	Más de 90
Comedor	\$ 3496.57	\$ 3496.57			
Casa de visita	6794.50	6794.50			
Comercial acopio	4808.90		\$ 4808.90		
Unid. Pres. Serv. Comunes	2439.40			\$ 2439.40	
.Asoc. Cub. Lim. Físico.	2847.50		2847.50		
Emp. Munic. Comercio	1008.00			1008.00	
Org. Econ. Est. Transporte.	77.05				\$ 77.05
Cárnico. F País	2641.25			2641.25	
Com. Lac. Moa.	265.20	265.20			
Ember Sagua	1751.41		1751.41		
<b>Total</b>	<b>\$ 26129.78</b>	<b>\$ 10556.27</b>	<b>\$ 9407.81</b>	<b>\$ 6088.65</b>	<b>\$ 77.05</b>

Total	Hasta 30 Días	De 30-60	DE 60-90	Más de 90
\$ 26129.78	\$ 10556.27	\$ 9407.81	\$ 6088.65	\$ 77.05
100%	40.40%	36.01%	23.30%	.029%

Las cuentas por pagar en esta fecha presentan una situación crítica de acuerdo al desglose que presentan por edades, originado esto por el consejo de la administración y haber continuado ejecutando gastos para cumplimentar las diferentes actividades del mismo. Esta situación fue analizada por el Consejo de Dirección y se decidió elevarlo a la Dirección de Finanzas a fin de que se incremente el presupuesto para poder solucionar esta problemática.

La encuesta realizada al trabajador encargado de las funciones de cobros y pagos se comprobó que en la función de cobro de 5 aspectos 4 fueron positivos y uno negativo al no utilizarse las técnicas de computación para mantener al día los avisos de cobros y en el cuestionario de las funciones de pago todos los resultados fueron positivos.

En la función de contabilidad de 7 trabajadores encuestados el 100% dieron respuesta positiva. (Ver anexo).

## **2.5 RECURSOS HUMANOS.**

### **2.5.1 ORGANIGRAMA.**

### **2.5.2 CANTIDAD DE TRABAJADORES POR CATEGORÍAS.**

El departamento económico cuenta con 7 empleados de ellos 7 mujeres.

Del total de trabajadores existen:

Universitarios	-
Técnicos Medios	7
Nivel Medio	-

Se tiene establecido evaluarlos periódicamente en el desempeño de sus funciones teniendo en cuenta:

Asistencia y puntualidad.

Disciplina.

Cumplimiento de tareas.

La última evaluación arrojó los siguientes resultados:

De 7 técnicos 5 obtuvieron evaluaciones de destacados y dos de bien por no tener el 75% del tiempo trabajado para poder evaluarlos. Teniendo un plan de capacitación de contabilidad.

### **2.5.3 FORMACIÓN, DESARROLLO Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL.**

Sobre esto podemos plantear lo siguiente: Aunque cuenta con un personal de experiencia se debe exigir la superación, ya que la rama económica esta en constantes transformaciones y esto traería consigo una mejor profundización en los conocimientos que ya poseen además se le debe de exigir a los trabajadores la rotación por los diferentes puestos, que aunque esta establecido, no se cumple así en esta entidad.

### **2.5.4 NIVEL DE PROTECCIÓN E HIGIENE DEL TRABAJO.**

Se pudo apreciar que las condiciones del local son aceptables. Aunque se debe señalar que no cuentan con los materiales de oficina adecuados, y basamos nuestra fundamentación en que los submayores se confeccionan a lápiz, no cuentan con herramientas de trabajo automatizadas y esto impide una mayor rapidez en la gestión contable.

### **2.6 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.**

- Indicadores de gestión.
- Portadores energéticos.

Al analizar el comportamiento de los portadores energéticos pudimos ver que hay un sobre giro en el consumo de combustible debido a, gastos en la escuela de Trabajadores sociales que no estaba planificado, en la asamblea 1.1 M.P gastado por encima del plan por gastos en sesiones de la asamblea, gastos de visitas a consejos Populares y plan turquino y gastos de ejercicio militar en el órgano de la defensa.

	Energía			Combustible		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Secciones de la Asamblea	-	-	-	3.0	4.1	137
Puesto de mando	-	-	-	-	-	-
Consejo de Administración	3.0	2.7	90	19.6	23.6	120
Consejos Populares	-	-	-	1.4	0.1	7
Capacitación de cuadros	-	-	-	-	-	-
Reparaciones generales	-	-	-	-	-	-

**- Inventario.**

La Dependencia Interna cuenta con dos almacenes estos están destinados tanto a la moneda nacional como a la divisa, los productos en divisas son recibidos directamente de la dirección provincial .Las compras en moneda nacional se realiza de acuerdo con el presupuesto buscando alternativas para satisfacer las necesidades de cada área.

Al analizar este indicador pudimos observar que no tenía un alto nivel de inventario ya que estos son distribuidos según son recibidos por la alta demanda, no poseen productos ociosos por esta misma causa.

## 2.5 INFORME FINAL.

La Dependencia Interna del Poder Popular Municipal de Sagua de Tánamo se encuentra ubicada en la calle Los Maceos # 7 la misma fue creada en el año 1976 con características de ser Unidad Presupuestada.

Esta entidad posee dentro de su estructura un Departamento Económico, el cual ha sido objeto de una auditoría de gestión para el año 2004. La auditoría se inició en noviembre del 2004 hasta abril 2005, fue realizada por los auditores:

- Yoandra Alonso Besada.
- Mayelín Osorio Sánchez.

La auditoria se realizó de acuerdo con los objetivos propuestos teniendo en cuenta la legislación vigente y la aplicación del programa de auditoría diseñado al efecto y considerando que es la primera auditoría de gestión que se realizará.

Objetivo de la auditoría.

- Evaluar a la dirección del departamento económico en el cumplimiento de sus funciones.

Su misión es:

- Contribuir al desarrollo de la gestión económica-financiera de la entidad que garantice con la participación y comprometimiento de trabajadores y cuadros, a que la entidad disponga y administre de manera eficiente los servicios financieros y materiales que posibilita el desarrollo de las actividades sustantivas de la entidad, impregnada de una cultura económica y calidad en los servicios.

Su objetivo estratégico es:

- Lograr niveles de aseguramiento material y financiero que permitan la recuperación y desarrollo de trabajo y vida, para el adecuado funcionamiento de las actividades sustantivas de la entidad, con un empleo y control eficiente de las mismas.

## RESULTADOS.

Una vez aplicado el programa de auditoría de gestión diseñado para esta área hemos arribado a los siguientes resultados:

- 1- La entidad marcha cumpliendo el objetivo trazado.
- 2- Los informes económicos realizados por el departamento no ofrecen la información necesaria cualitativa y cuantitativa que permita una toma de decisiones oportunas y correctas.
- 3- Se elabora el anteproyecto por área de responsabilidad.
- 4- Se presentan cuentas por cobrar con un saldo de \$ 176.45 de 60 a 90 días pertenecientes a la Empresa de Cultivos Varios.
- 5- A pesar de orientar a los subordinados estos no muestran el conocimiento del diagnóstico estratégico.
- 6- No existe la debida comunicación y motivación en el personal.
- 7- Existe una adecuada coordinación y control.
- 8- Aunque se desglosa el real del consumo de portadores energéticos por sus diferentes conceptos (combustible, energía, lubricantes), el combustible se analiza de forma general, provocando esto el desconocimiento de lo que corresponde a diesel y gasolina.
- 9- Existen problemas objetivos que afectan la protección e higiene del trabajo en el departamento, al no contar con materiales de oficina y herramientas de trabajo automatizado.
- 10- El área económica sirve de apoyo en la toma de decisiones del resto de las áreas, pero en algunas ocasiones no se comunican en el momento oportuno las decisiones tomadas por niveles superiores al jefe del área económica,
- 11- El desempeño de los recursos humanos no es satisfactorio si tenemos en cuenta que no todo el personal se encuentra capacitado y motivado para realizar su trabajo.

## **RECOMENDACIONES.**

- 1- Se debe gestionar la comunicación y motivación del personal.
- 2- Desglosar el consumo de combustibles por conceptos (diesel y gasolina).
- 3- Se debe trabajar para lograr la satisfacción laboral del personal capacitado en el departamento.
- 4- Se debe comunicar en el momento oportuno los cambios efectuados en los planes.
- 5- Proponer la capacitación de los recursos humanos.

## **CONCLUSIONES.**

Dar cumplimiento con nuestro propósito al evaluar si la entidad administra o utiliza sus recursos humanos, materiales y financieros de manera eficiente. Hemos apreciado en la dirección y responsables de esta área una gran preocupación por cumplir los objetivos de la entidad, igualmente se han puesto en práctica las recomendaciones de auditorías anteriores, pero como resultado de los análisis y pruebas efectuadas podemos calificar de aceptable la auditoría de gestión realizada en esta entidad. Pero todavía existen problemas que se deben erradicar para perfeccionar el trabajo de la entidad.

## **CONCLUSIONES.**

Con la realización de este trabajo hemos podido comprobar la veracidad de la hipótesis planteada al poder aplicar el programa de auditoría de gestión propuesto, lo que permitió plantear lo siguiente:

- 1- Existen dificultades dentro del área económica que afecta los resultados al verse afectada la misión y objetivos estratégicos de la misma.
- 2- Los recursos humanos que se desempeñan en el área garantizan técnicamente el trabajo pero no se encuentran motivados por la actividad que se realiza.
- 3- Se debe profundizar en el diagnóstico estratégico.

## **RECOMENDACIONES.**

- Trabajar para elevar el nivel de motivación y satisfacción laboral de los recursos humanos del área, así como garantizar los medios de trabajo que permitan un buen desempeño.
- Los resultados de esta auditoria deben servir de base para la aplicación del nuevo modelo de gestión económica- financiera para la entidad.
- Realizar un estudio que permita establecer los principales indicadores que midan la gestión del área económica.
- Proponer a la dirección de Recursos Humanos que se incluya en las evaluaciones de los trabajadores la superación como algo obligatorio.

## **ANEXO I. CUESTIONARIO DE LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN.**

- Se han alcanzado por lo general los planes anteriores.
- Se revisan y ponen al día los planes.
- Están apoyados por el presupuesto.
- Se comparan las cifras reales con las planificadas.
- Se tienen en cuenta las dificultades detectadas para el próximo plan.

## **ANEXO II. CUESTINARIO A LA FUNCION DE CONTABILIDAD.**

- Existen descripciones adecuadas para cada posición de contabilidad y finanzas.
- Se siente la persona de contabilidad capacitada para desempeñar su funcione.
- Comunica el personal de contabilidad a sus superiores los problemas de operaciones.
- Se comparan los resultados presupuestados con los reales.
- Se toman a tiempo las correcciones necesarias al detectarse problemas contables.
- La actividad de la organización ha generado los resultados esperados.
- Se pueden preparar fácilmente los siguientes informes contables:

- Cuentas por pagar
- Cuentas por cobrar
- Nómina
- Estados financieros básicos y auxiliares

- Existe un control interno adecuado en cuanto a:

- División del trabajo.
- Fijación de las responsabilidades.
- Cargo y descargo.

- Los informes de contabilidad son:

- Oportunos.
- Sencillos de uso.
- Diseñados en forma adecuada.

- Se emplean modelos matemáticos y estadísticos para ayudar a la preparación de los planes.

### **ANEXO III. CUESTIONARIO A LA FUNCION DE COBRO.**

- Se utilizan las técnicas de computación al día los avisos de cobro.
- Se informa oportunamente sobre las cuentas de cobro dudoso.
- Se realizan análisis periódicos de los ciclos de cobro.
- Se han analizado como influyen las posibilidades de cobros en el desarrollo de la actividad de la entidad.
- Se toman medidas correctivas con los clientes morosos.

## **ANEXO V. CUESTIONARIO A LAS FUNCIONES DE ASEGURAMIENTO.**

- Se formula para la organización el presupuesto para la inversión.
- Se realizan:
  - Investigación de ingeniería.
  - Valor de compra de los activos.
  - Pronóstico de los gastos de operaciones.
  - Expediente de la inversión.
- Se confecciona en el área el expediente donde se recogen los gastos reales de la inversión.
- Existe comunicación entre los diferentes departamentos.

## **ANEXO VI. ENTREVISTA AL PRESIDENTE.**

¿Considera usted que el área económica juega un papel importante en el proceso de toma de decisiones?

¿Está al tanto usted de los resultados de la dependencia interna a partir de los informes económicos que se realizan, son estos oportunos y realistas?

¿Se tiene en cuenta el Área Económica para la toma de decisiones?

¿SE elabora un anteproyecto de presupuesto con el criterio de cada área, se discute con usted?

¿Cuál es su criterio sobre la gestión de la Dependencia Interna? ¿Donde ve los principales problemas?

¿Cuál es su criterio sobre la estructura del Área Económica?

## **ANEXO VII. ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO.**

¿Cómo se controlan y adquieren los recursos que se necesitan y como se deberán asignarse a las actividades?

¿Se hace una verificación periódica del cumplimiento del plan y los objetivos del departamento?

¿Cómo se toman las decisiones, se tienen en cuenta la opinión de los demás miembros del departamento?

¿Se busca asesoramiento del personal especializado para la elaboración de los planes y programas?

¿Se trabaja para mejorar la capacidad de los trabajadores acorde al puesto de trabajo?

¿Se conocen los problemas internos de la entidad, se trabaja teniendo en cuenta esos problemas?

¿Se comunican adecuadamente las políticas y planes a los altos jefes de la entidad y existe retroalimentación al respecto?

## **ANEXO IV. CUESTIONARIO A LAS FUNCIONES DE PAGOS.**

- Se elabora el flujo de caja.
- Se analizan periódicamente las cuentas por pagar.
- Están actualizados los submayores de pago.
- Se trazan estrategias específicas para la política del financiamiento.

## **BIBLIOGRAFIA:**

- 1- Auditoria operativa.
- 2- CECOFIS "Diplomado en Auditoría General". 2001
- 3- Colectivo de autores "Auditoría" Instituto Cubano del Libro 1974.
- 4- Colectivo de autores "Orientaciones Metodológicas Auditoria I y II MES 1998.
- 5- Colectivo de autores "Evaluación y Juicio del Auditor en relación con el control interno contable".
- 6- Colectivo de autores "Normas Generales de Contabilidad: actividad empresarial" ISTH Oscar Lucero 1993
- 7- Colectivo de autores "Fundamento de Contabilidad Financiera" LIMUSA 1979.
- 8- Colectivo de autores "Auditoria Administrativa: con cuestionario de trabajo".
- 9- Cordero, José María "Contabilidad Básica" 1982.
- 10- Características de la auditoría operativa.  
[http://www.monografias.com/trabajos 7/ auop.chtm](http://www.monografias.com/trabajos7/auop.chtm)
- 11-Fabado, Enricb I Alfonso "Auditoria de Economía, Eficiencia y Eficacia en el sector publico "Cámara de Comptos de Navarra. 1989.
- 12-Miranda, Antonio de " Auditoria de las Empresas Socialistas" MES 1997.
- 13-Revistas "El control interno y el control". Vol: may-Agost. 2000.
- 14-Verez, Alberto "Auditoría" Pueblo y Educación 1982.