

*Ministerio de Educación Superior
Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
Facultad de Humanidades*

TRABAJO DE DIPLOMA

En opción al título de

***LICENCIADO EN
CONTABILIDAD Y FINANZAS***

Título: *“Propuesta de una Guía de Estudio para la asignatura
Auditoría de Gestión en la carrera Contabilidad y Finanzas*

Autor: *Guillermo Hernández Márquez*
Tutor: *Lic. Onelia Lumpuy Mendoza*

Moa, 2007.

“Año 49 de la Revolución”

Pensamiento



Pensamiento



“Revolución es sentido del momento histórico; es cambiar todo lo que debe ser cambiado; es igualdad y libertad plenas; es ser tratado y tratar a los demás como seres humanos; es emanciparnos por nosotros mismos y con nuestros propios esfuerzos; es desafiar poderosas fuerzas dominantes dentro y fuera del ámbito social y nacional; es defender valores en los que se cree al precio de cualquier sacrificio; es modestia, desinterés, altruismo, solidaridad y heroísmo; es luchar con audacia, inteligencia y realismo; es no mentir jamás ni violar principios éticos; es convicción profunda de que no existe fuerza en el mundo capaz de aplastar la fuerza de la verdad y las ideas. Revolución es unidad, es independencia, es luchar por nuestros sueños de justicia para Cuba y para el mundo, que es la base de nuestro patriotismo, nuestro socialismo y nuestro internacionalismo.

Fidel Castro Ruz

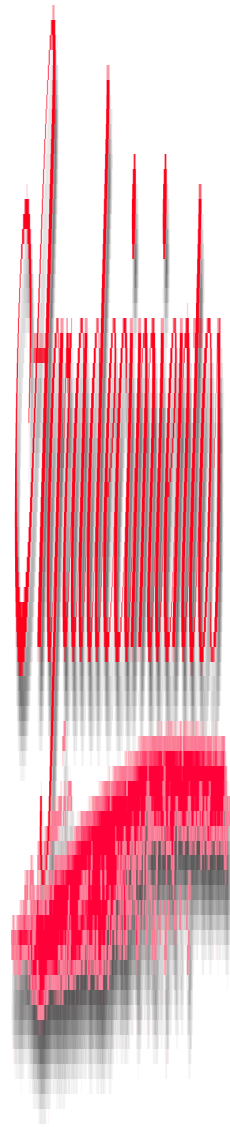
Dedicatoria



Dedicatoria

A todas aquellas personas que han dedicado su mayor esfuerzo en tratar de hacer entender la necesidad objetiva que tiene la Auditoria de Gestión en el desarrollo Económico como arma invulnerable contra todas las ineficiencias e ineficacias en el Perfeccionamiento Empresarial.

Además para todos aquellos estudiantes interesados por esta materia en el desarrollo de la Carrera Licenciatura en Contabilidad y Finanzas en el ISMMM.



Agradecimientos

1. A mí querida madre por su apoyo constante.
2. A mis amigos que siempre que me vieron agobiado me dieron fuerzas para seguir adelante
3. A los profesores de la carrera, por formar parte de mi preparación para el trabajo y para la vida.
4. A mi tutora, por su colaboración incansable, ayuda espiritual, optimismo y fe perseverante ante mis dificultades
5. A los compañeros de clases, por compartir juntos tan gratos momentos, por ser fuentes de avances para el camino recorrido.
6. A los compañeros de trabajo por su apoyo incondicional.
7. A todos los que me dedicaron su tiempo desde los inicios hasta la completa confección del Trabajo de Diploma

Resumen

A decorative red brushstroke underline that spans the width of the word 'Resumen'.

Resumen

En el presente trabajo de investigación se hace un análisis del sistema de conocimientos de la Auditoría de Gestión en la carrera Licenciatura en Contabilidad y Finanzas en el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa y su fin es proporcionar un material didáctico que minimice las insuficiencias que se manifiestan en los estudiantes de la carrera e incrementar la efectividad del proceso docente educativo.

La investigación está dirigida fundamentalmente al diseño y elaboración de una guía de estudio que responda a las exigencias del nuevo plan de estudio D, tomando como base las tendencias y nuevas concepciones psicopedagógicas del autoaprendizaje y el aprendizaje colaborativo, con la intención fundamental de incentivar el trabajo independiente y creativo en los estudiantes de la carrera.

El trabajo está estructurado en dos capítulos, en el primero se hace un análisis de la fundamentación teórico conceptual del proceso de enseñanza de la Auditoría y en el segundo capítulo se hace la propuesta de la Guía de Estudio.

Chind

Abstract

In the present research work an analysis of the system of knowledge of the Auditoría de Gestión in the career of Accounting and Finances at the Minina Metallurgical Institute of Moa is made and its goal is to provide with a didactic material able to minimize the inadequateness layed before on the in the students and also to increase the effectiveness of the teaching- learning process.

The investigation is mainly aimed to the elaboration of a study guide able to answer the expectations of the new study plan, taking as a basis the new physcopedagogical tendencies and conceptions of group learning and selflearning with the fundamental objective to encourage creative and independent work on the students.

The work is organized in two chapters, in the first one a theoretical and conceptual fundamentation of the teaching process over the Internal Auditoría is and in the second chapter the proposal of the Study Guide is made.

India

Índice

Introducción		01
Capítulo I	Análisis teórico conceptual del proceso de enseñanza aprendizaje de la Disciplina Auditoría en la carrera Contabilidad y Finanzas.....	05
1.1	Evolución histórica de la enseñanza de la Contabilidad en Cuba.....	05
1.2	Desarrollo Histórico de la Disciplina Auditoria.....	08
1.2.1	Antecedentes de la Auditoria en Cuba	08
1.2.2	Desarrollo Cronológico de la Auditoria en Cuba.....	09
1.2.3	Fundamentos de la Disciplina Auditoria	10
1.2.4	Planes de estudios por los que ha transcurrido la disciplina Auditoria.....	12
1.3	La Auditoria de de Gestión. Crítica al plan C y valoración para el entorno D.....	13
1.3.1	Antecedentes de la Auditoría de Gestión.....	13
1.3.2	Definición de Auditoría de Gestión.....	15
1.3.3	Crítica al plan de estudio C y valoración para el entorno D.....	18
1.4	La Guía de estudio como medio de Enseñanza.....	21
1.4.1	Elementos a tener en cuenta para la elaboración de la Guía	22
1.4.2	Estructura de la Guía de estudio.....	24
1.4.3	Importancia de la Guía de Estudio en la enseñanza semiprecensial	36
Capítulo 2	Propuesta de la Guía de Estudio para la asignatura Auditoría de Gestión	39
2.1	Fundamentación de la Asignatura	39
2.2	Guía de estudio para la asignatura de Auditoría de Gestión	40
Conclusiones		87
Recomendaciones		88
Bibliografía		89
Anexo	Guía Metodológica para la realización de Auditoría de Gestión.	



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, a medida que el entorno de las actividades económicas se va transformando, estas se enfrentan a un ritmo de cambio progresivo y acelerado, por lo que no les es suficiente contar solamente con una evaluación de sus Estados Financieros, que como se sabe, es el análisis de la situación pasada. Lo que se necesita entonces, es una visión futurista, con un enfoque que se concentre en la evaluación de las actividades que giran en torno al cumplimiento de las metas y objetivos que se tracen las organizaciones para ser más económicas, eficientes, y eficaces.

La Auditoría de Gestión juega un rol fundamental ante esta situación, por cuanto permite medir las actuaciones de la administración, en el pasado y en el presente, para mejorar el futuro. Esto implica que si bien es cierto que se debe evaluar el logro de los objetivos en un periodo determinado también debe evaluarse la gestión actual y su impacto hacia el futuro de forma tal que estas entidades puedan corregir sus errores y elevar el grado de economía, eficiencia y eficacia en sus operaciones y actividades.

En los diferentes planes de estudio de la carrera de Licenciatura en Contabilidad y finanzas se han venido estudiando en la disciplina Auditoría aspectos fundamentales de la Auditoría de Gestión. En los documentos rectores de dichos planes, específicamente el plan de estudio **C**, se observó la necesidad de profundizar en determinados conocimientos relacionados con la misma de manera que responda más al conjunto de problemas profesionales que debe enfrentar y resolver el especialista con perfil en Ciencias Empresariales.

Las contradicciones descritas anteriormente y algunas deficiencias encontradas en el diseño curricular inciden notablemente en el desarrollo del aprendizaje de esta importante materia, esto conduce a realizar un proyecto de investigación mediante el cual se planteen soluciones con vistas a minimizar las deficiencias del diseño y posteriormente la elaboración de la Guía de Estudio para desarrollar el



aprendizaje de los estudiantes e incrementar la competencia profesional de los mismos. Es por ello que para el nuevo plan de estudio que comenzó en el curso 2006-2007(**Plan D**), se proponen cambios significativos en la disciplina Auditoría entre los que se encuentra la inserción de la asignatura Auditoría de Gestión.

El **problema científico** a resolver en esta investigación se sustenta en la siguiente interrogante: ¿Cómo contribuir al desarrollo del aprendizaje de la Asignatura Auditoría de Gestión a través de la elaboración de una Guía de Estudio, que posibilite la independencia cognoscitiva y el desarrollo de habilidades profesionales?

El problema planteado se manifiesta en el **objeto de estudio**, el Proceso Docente Educativo de la carrera Licenciatura en Contabilidad y Finanzas y el **campo de acción**, los métodos y medios de enseñanza y aprendizaje en la Asignatura Auditoría de Gestión.

Por todo lo antes expuesto el **objetivo** de esta investigación es: Diseñar y elaborar una Guía de Estudio, sustentada en el sistema de conocimientos de la Asignatura Auditoría de Gestión, que complemente el contenido y contribuya al desarrollo del aprendizaje y a la competencia profesional.

La idea a defender es la siguiente:

La propuesta de la Guía de Estudio de la Asignatura Auditoría de Gestión para el plan de estudio D, contribuirá al desarrollo de habilidades en el autoaprendizaje de los estudiantes y al cumplimiento de los requerimientos del modelo del profesional y a las exigencias que demanda la economía nacional.



En correspondencia con el objetivo planteado se desarrollaron las siguientes **tareas:**

1. Se estudió el desarrollo histórico de la enseñanza de la Contabilidad en Cuba.
2. Se analizaron los antecedentes de la Auditoría.
3. Se realizó un estudio sobre los principales aspectos de la disciplina Auditoría.
4. Se realizó un análisis de los diferentes planes de estudios por los que ha transitado la Disciplina Auditoría en la carrera de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas.
5. Se hizo una búsqueda sobre los antecedentes de la Auditoría de Gestión, y sobre aspectos de la misma que permitieron hacer una crítica al plan de estudio C y valoración para el entorno D.
6. Se realizó la búsqueda de las características generales de las Guías de Estudio.
7. Se Diseñó y Elaboró una Guía de Estudio a partir del sistema de contenido de la asignatura (sistema de conocimientos, habilidades y valores) para el desarrollo del aprendizaje de la misma.

Para la recopilación, procesamiento e interpretación de la información contenida en este proyecto de tesis se emplearon los siguientes métodos de investigación.

- **Teórico - Histórico:** A través de la técnica *análisis y síntesis* en el análisis histórico del objeto de la investigación a partir de la evolución y desarrollo de la contabilidad como ciencia, haciendo énfasis en los conocimientos relacionados con la Auditoría de Gestión que dio lugar a la inserción de la asignatura en el plan de estudio D.



- **Teórico - lógico-** A partir del *análisis* para fundamentar las insuficiencias que presentan los estudiantes de la carrera en la aplicación de los conocimientos, solución e interpretación de situaciones problemáticas de la asignatura que les permita analizar aquellos que sean afines a su profesión. La *síntesis* indica los puntos esenciales que condicionan las principales deficiencias. El análisis y la síntesis en su interrelación dialéctica se aplicaron durante todo el proceso de investigación y la técnica *inducción y deducción*, en la estructuración lógica de los conocimientos de la Asignatura Auditoría de Gestión para la carrera a partir de la elaboración de la Guía de Estudio.
- **Sistémico estructural-** Se empleo en la proyección del proceso educativo - instructivo el cual debe ser planificado y efectuado con un enfoque sistémico, concretándose la propuesta del modelo teórico y la Guía de Estudio a través de la aplicación de este método.
- **Modelación de la investigación-** Para la interpretación del modelo y organización didáctica del sistema de conocimientos que posibilitó la elaboración de la Guía de Estudio.

Además la investigación se complementó con métodos empíricos en el diagnóstico del estado actual del objeto de investigación, a través del análisis de planes y programas de estudios, documentación, entrevistas a profesores de la carrera y especialistas de la producción.



CAPÍTULO I: ANÁLISIS TEÓRICO CONCEPTUAL DEL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE DE LA DISCIPLINA AUDITORÍA EN LA CARRERA CONTABILIDAD Y FINANZAS.

1.1 Evolución histórica de la enseñanza de la Contabilidad en Cuba

En 1927 se crea la Escuela Superior de Comercio en la Universidad de la Habana y una Escuela Elemental en las ciudades de la Habana, Santa Clara y Santiago de Cuba. La Escuela Superior se inicia como una escuela de la Facultad de Derecho y de Ciencias Sociales, que expedía el título de Contador Público Autorizado y Contador Industrial. La carrera de Contador Público tenía una duración de tres años y en ella se cursaban las asignaturas siguientes: Contabilidad Superior, Contabilidad de Costo, Intervención y Fiscalización, Hacienda Pública, Álgebra y Cálculo Mercantil Superior, Derecho Civil, Penal, Fiscal, Administrativo y Mercantil. Para la carrera de Contador Industrial se cursaban además, las asignaturas de Física y de Química aplicadas al comercio y a la industria, Geometría, Peritaje y Reconocimiento de productos industriales; Mecánica Aplicada y Contabilidad Industrial.

Los Contadores Públicos graduados en esta escuela estaban autorizados para certificar la exactitud de la Contabilidad, inventarios y balances con el auxilio de técnicas que se consideraban oportunas realizar. Los Contadores Públicos Industriales podían realizar iguales certificaciones.

A los dos años del comienzo de su estudio, esta carrera se vio interrumpida por la difícil situación política existente en Cuba en aquel entonces, que llevó al cierre durante casi cinco años de la Escuela Universitaria y de las de 2^{da} Enseñanza. Esta situación se mantuvo hasta la derrota de Machado en 1933. En 1936 se reanudan los estudios de las Ciencias Contables y la Escuela de Comercio toma el nombre de Ciencias Comerciales. Al año siguiente se separa como facultad



independiente, que otorgaba los títulos de Contador Público y Doctor en Ciencias Comerciales con nivel técnico mayor y enriquecida con materias tales como: Sistema de Contabilidad y Presupuesto, Administración de los Negocios, Seguros, Matemática Financiera, Economía Política, Contabilidad Superior, Práctica de Intervención, Fiscalización; se extendió la carrera a cinco años de duración y a dos adicionales el doctorado.

A finales de la década del 40 se extienden los estudios superiores de Contabilidad a la Universidad Central de las Villas y a la Universidad de Oriente.

Durante esta etapa los Planes de Estudio generalmente eran un listado de asignaturas con frecuencia semanal, no existiendo la adecuada integración de las distintas disciplinas en función de un trabajo interdisciplinario que garantizara la actualización científico-técnica.

La formación de Contadores Públicos en Cuba se caracterizó por una alta calificación de los graduados y fue reconocida la misma por las diferentes asociaciones profesionales nacionales e internacionales que actuaban en la época, así como por las firmas de Contadores y Auditores. La Escuela Cubana de Formación de Contadores alcanzó en la década de los años 40 y 50 un destacado prestigio en el continente americano debido al alto nivel de los profesionales graduados. Al triunfo de la Revolución Cubana, los profesionales que mayores ofertas tuvieron para abandonar el país por parte de las empresas norteamericanas radicadas en Cuba fueron los contadores que trabajaban en ellas. Así se desarrolló el estudio de la contabilidad en Cuba hasta 1961, tiempo que quedó marcado como la primera etapa del estudio de la misma.

La partida hacia Estados Unidos de muchos de los contadores cubanos, las transformaciones económicas iniciadas a partir del triunfo revolucionario y la creación de nuevas empresas, entre otros factores, hizo que en los Planes de Estudio de la Enseñanza Técnica y Profesional se mantuvieran asignaturas



contables que permitieran, al menos, un mayor control del empleo de los limitados recursos disponibles, desde 1959 hasta nuestros días.

En 1962, teniendo en cuenta la transformación que en el orden político y social se deriva del proceso revolucionario cubano y la reforma universitaria ya ocurrida, se perfeccionan los planes de estudio en la Universidad de La Habana. En tal sentido la transformación fundamental que ocurre en los contadores públicos está dada por el enfoque político económico de las asignaturas que integran el plan de estudio, con disminución de los contenidos en las asignaturas de Derecho y manteniendo el perfil profesional del Contador Público.

El año 1967 marca un momento de cambio absoluto en la concepción de la formación académica del profesional de las ciencias contables y financieras en Cuba derivado de las condiciones que prevalecen en el entorno empresarial cubano. El desconocimiento de las relaciones monetarias mercantiles entre las empresas estatales en la economía del país trae como consecuencia el establecimiento de un sistema de registro e indicadores físicos. La situación así planteada trae como consecuencia la necesidad de transformar los planes de estudios universitarios, se varía el perfil profesional, surge la Licenciatura en Control Económico y desaparece la Carrera de Contador Público.

En la nueva carrera creada, el profesional poseía un perfil encaminado al diseño y explotación de sistemas automatizados de gestión económica. Por otra parte, se redujo el tiempo y contenido de los programas vinculados a las asignaturas de Contabilidad General, Costos, Auditoría, Finanzas y se incorporan asignaturas como Matemáticas, Estadísticas y Sistemas Automatizados.

En 1972 se crean dos carreras intermedias dentro de la Licenciatura en Control Económico, las cuales poseían un tiempo de duración de tres años: Analista de Sistema y Contador de Gestión. En esta fecha se vuelven a incrementar en contenido y tiempo las asignaturas del perfil profesional del contador. Debido a las condiciones tan adversas que existían en determinados sectores de la economía



ante la profesión de contador, fue necesario cambiar los nombres de las asignaturas que cubrían los conocimientos de contabilidad.

En 1975 a raíz de la celebración del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) es aprobado el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE); en este y en sus resoluciones se reconoce la importancia de la Contabilidad a los fines de establecer sistemas de control de los recursos materiales y financieros para todas las Empresas Estatales Cubanas (EEC) y se da una especial relevancia al costo como categoría económica y como un indicador que permite medir la eficiencia.

En 1976 fue creado el Ministerio de Educación Superior (MES) y con ello fue creada la Carrera de Licenciatura en Economía con especialidad en Contabilidad.

1.2 Desarrollo histórico de la disciplina Auditoría

1.2.1 Antecedentes de la Auditoría en Cuba

Durante la Cuba colonial la actividad comercial era dirigida y controlada por España que se identificaba como dueña de los negocios y por tanto eran revisados por inspectores.

A partir de 1902 con el predominio del capital norteamericano en Cuba surge la necesidad de contadores y auditores de alta calificación, los que generalmente venían del extranjero ya que la gran mayoría de las empresas organizadas en Cuba eran sucursales de compañías norteamericanas.

En esos años la práctica de la auditoría en Cuba se asemejaba a la que se practicaba en el extranjero y los auditores se agrupaban en el Colegio de Contadores Públicos.

Después de 1959 la actividad de auditoría en el país se debilitó producto de diversas causas entre las que señalamos:



- Éxodo de profesionales de la Contabilidad que abandonaron el país.
- Debilitamiento de la actividad de control a partir de 1965 como resultado del falso concepto de que la economía socialista no necesitaba de controles estrictos.
- Eliminación de relaciones mercantiles a nivel empresarial.

Luego de la implantación de un nuevo Sistema de Dirección de la Economía en la segunda mitad de los setenta, vuelve a cobrar auge el trabajo del auditor. Desde entonces la auditoría cubana ha ido desarrollándose cubriendo todas las modalidades de revisión practicadas internacionalmente, adaptadas, como es de suponer, a las características económicas y de organización empresarial en el país.

1.2.2 Desarrollo cronológico de la Auditoría en Cuba

Época colonial - Caracterizado por el desarrollo de la auditoría en función de la identificación de los resultados obtenidos y/o determinar el importe correcto del impuesto a pagar al gobierno español.

Época republicana - Prevalciendo en esta etapa el desarrollo de la auditoría financiera, respondiendo a los intereses de casas matrices norteamericanas y realizadas por firmas de auditores independientes.

Época revolucionaria - Conformada por dos etapas, la primera que finaliza en 1990 y en la que se efectuaron auditorías financieras de carácter estatal, Inspecciones fiscales y auditorías internas, y la segunda que comprende desde 1990 hasta la actualidad, donde las auditorías ejecutadas han sido con un enfoque financiero de carácter tanto estatal como privado y con la participación de firmas cubanas de auditores independientes, auditorías fiscales, auditorías internas.

La relación entre la Contabilidad y la Auditoría no se limita únicamente al dictamen de los Estados Financieros. Cuando se verifica la Gestión de la Empresa, se



estudia el Control Interno o se realiza una inspección fiscal, necesariamente hay que revisar la información contable; ya sea en sus registros o en los documentos primarios, velando así mismo por el cumplimiento de las Normas Contables Cubanas (NCC).

En virtud del desarrollo de la auditoría cubana en las nuevas condiciones económicas y estructurales de la nación, las normativas que rigen esta actividad han ido transformándose dadas las particularidades del entorno sin alejarse a su vez a las normas de general aceptación a nivel internacional.

En Cuba la función fiscalizadora recayó sobre el Ministerio de Hacienda hasta que se creó en 1950 el Tribunal de Cuentas. A partir del año 1965 la función de Auditoría Estatal decayó notablemente por un período de 10 años por lo que desapareció el Ministerio de Hacienda. La incidencia negativa de estas decisiones en la economía cubana, motivaron un rápido proceso de reorganización estatal y cambios en la Política Económica. En 1995 se creó la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), que luego devino en el Ministerio de Auditoría y Control (MAC).

1.2.3 Fundamentación de la disciplina Auditoría.

La disciplina Auditoría comprende la base teórica y metodológica de la supervisión del control de los recursos y el proceso de toma de decisiones, teniendo en cuenta las normas internacionales de auditoría y las normas de auditoría generalmente aceptadas, todo ello con la finalidad de emitir la opinión especializada de los auditores. El objeto de estudio de la disciplina está constituido por la evaluación objetiva de los hechos económicos que permitan comunicar los resultados a las personas interesadas.

Teniendo en cuenta lo anterior debe dar respuesta a los requerimientos de información para las entidades, órganos financieros, fiscales y otros interesados por lo que debe ser: suficiente, continua y oportuna.



Por su naturaleza se enmarca dentro de los requisitos establecidos para ser considerada como del ejercicio de la profesión, dotando al graduado de un sistema de conocimientos y habilidades que le permitan una formación integral que le posibilite resolver los problemas profesionales en su campo de actuación teniendo en cuenta tanto el análisis nacional como el internacional.

Por otra parte el ordenamiento económico que se lleva a cabo en el país requiere de la aplicación de técnicas y métodos modernos en el campo de las ciencias económicas y obviamente, la auditoría.

La disciplina debe proveer al graduado de la teoría y los instrumentos que utiliza esta ciencia en la actualidad, así como los conocimientos necesarios para de una forma creativa analítica y profunda poder interpretar las normas y principios que rigen internacionalmente. Asimilar la experiencia internacional y adecuarla a las exigencias propias de la economía en Cuba constituye pues un reto para lo cual la formación académica debe preparar al auditor.

A partir de 1985 esta disciplina comenzó un proceso de cambio y perfeccionamiento (que aún no concluye) con el objetivo de que los estudiantes desarrollen habilidades en la revisión de los estados financieros a partir de técnicas novedosas empleadas en el campo de la auditoría y lograr su actualización en el conocimiento de la legislación vigente en el país la cual ha sufrido cambios sustanciales basados en los hechos siguientes:

- Desaparición del Comité Estatal de Finanzas.
- Creación de la Oficina Nacional de Auditoría, subordinada al Ministerio de Finanzas y Precios.
- Creación del Ministerio de Auditoría y Control.

El problema a resolver es satisfacer la necesidad de verificación y análisis de los hechos económicos en las entidades respondiendo a los intereses de estos y otros usuarios en la gestión de la entidad.



1.2.4 Planes de estudios por los que ha transcurrido la disciplina Auditoría

A partir del año 1976 esta disciplina comenzó un proceso de cambio y perfeccionamiento con el objetivo de que los estudiantes desarrollen habilidades en la revisión de los estados financieros, a partir de técnicas utilizadas en la disciplina de auditoría y lograr actualizar los conocimientos con las legislaciones vigentes en el país

En el plan A la disciplina Auditoría se impartía durante dos semestres tomando como base el Sistema Nacional de Contabilidad (SNC) y de acuerdo a las cuentas que componía el mismo, auditoría de medios inmovilizados, medios de rotación normados y efectivo, todo esto en el primer semestre y para el segundo la auditoría de financiamientos propios y ajenos, cuentas por pagar, ingresos y gastos.

En el plan B la disciplina contaba de tres asignaturas: Auditoría I, Auditoría II y Auditoría III. En la primera se impartían conceptos teóricos fundamentales que servían de base a las siguientes, es decir se trataban aspectos relacionados con el papel de la auditoría en el socialismo, el *control interno*, la obtención de evidencia, papeles de trabajo, programa de auditoría e informe llegando hasta los procedimientos de auditoría para el efectivo. En la Auditoría II se enseñaban los procedimientos de auditoría de las cuentas del balance general por grupos, como medios de rotación, medios básicos, pasivo a corto y largo plazo y la auditoría de ingresos y gastos en el caso del Estado de Resultados.

La Auditoría III se ocupaba de temas que tenían que ver con los procedimientos de auditoría de planes, como planes de trabajo, salarios, plan de abastecimiento técnico material, auditorías de sistemas organizativos y otros.

Como resultado en 1993 el Plan B es modificado y la auditoría asume cambios que se derivan de la concepción del programa de la disciplina Contabilidad y la de introducir la enseñanza de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA).



El plan B modificado también presentaba limitaciones y como resultado de sus insuficiencias y su consabido perfeccionamiento se aprueba el plan de estudio C en el año 1998, vigente desde el curso 1999 -2000 en todo el país. En el diseño de este nuevo plan se tuvieron en cuenta las limitaciones del plan B modificado y también los resultados positivos de su diseño y puesta en práctica, por lo que se perfeccionan los contenidos, las estructuras y el alcance de las disciplinas que lo integran.

Con el ordenamiento que se lleva a cabo en el país se requiere de la aplicación de técnicas y métodos modernos en materia económica, dentro de esta, la auditoría, por lo que es necesario dotar al graduado de un sistema de conocimientos y habilidades que le permitan ejercer su profesión de forma integral, que le posibilite resolver los problemas profesionales en su campo de acción.

En el Departamento de Contabilidad y Finanzas del Instituto Superior Minero Metalúrgico de de Moa (ISMMM) se hace un estudio profundo para la puesta en marcha del nuevo plan de estudio D, en el cuál la disciplina Auditoría se sustentará en un aprendizaje creativo por parte de los alumnos, permitiendo una mayor versatilidad en la aplicación de los conocimientos, sin descuidar la necesidad de acercar a los estudiantes, en alguna medida, a las características y condiciones en el ámbito contable, financiero y de auditoría del país; teniendo en cuenta que sería imposible auditar sin considerar las disposiciones administrativas, contables, financieras y fiscales presentes en el país. Aparece en esta disciplina la asignatura Auditoría de Gestión.

1.3 La Auditoría de Gestión. Crítica al plan C y valoración para el entorno D

1.3.1 Antecedentes de la auditoría de Gestión

La auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Sin embargo, el énfasis ha



venido cambiando a lo largo de los años. Ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros.

A partir de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa. Ya en los años 70, inversionistas, accionistas, entidades del gobierno y público en general, buscaban información con el fin de juzgar la calidad de la administración. A resultas de este renovado interés de personas ajenas a la organización por juzgar los meritos de estas, surgió un movimiento dentro de las empresas, tendiente a juzgar los resultados de sus operaciones y sus directivos.

El primer paso dado por los auditores para ofrecer a los directores de las entidades algo más constructivo que el solo informe de auditoría fue la aparición de la carta de recomendaciones o de sugerencias para la mejora de los procedimientos contables y administrativos de la entidad.

La carta de recomendaciones no fue suficiente, el mercado pedía más y fueron apareciendo otra serie de servicios a los que la tendencia anteponía siempre la palabra auditoría; así surgió la Auditoría Operacional, -utilizada para revisar y evaluar la eficiencia y la economía de los métodos y procedimientos de la organización- la Auditoría Administrativa, -tiene que ver con la evaluación de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control, y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización- etc. Todos estos nuevos servicios tenían un denominador común, revisar los procedimientos, pero no colaboraban de manera directa en la gestión de la entidad.

La tendencia a que las direcciones de las sociedades adquirieran una mayor responsabilidad frente al público inversionista mediante el suministro de más información que permitiera evaluar mejor su gestión era evidente. Si por una razón obvia de información veraz y objetiva se desarrolló la función de los auditores



¿qué iba a impedir que ese requisito de veracidad y objetividad fuera solicitado para la gestión y la información de la gestión?

Siendo así como nace la Auditoría de Gestión, entendiéndola como el análisis permanente de la gestión de una entidad o de parte de ella con la finalidad de emitir un juicio profesional.

Al igual que la Gestión, la Auditoría de Gestión es analizada por los países del mundo, coincidiendo también en su definición, pues todos han enfocado su concepto en los mismos puntos.

1.3.2 Definición de Auditoría de Gestión

Gestión: En la actualidad existe un consenso de criterios a la hora de definir la Gestión. Muchos son los países que abordan este tema para el eficaz funcionamiento de sus entidades.

Para la nación Argentina la Gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos. comprendiendo además todas las actividades organizacionales que impliquen el establecimiento de metas y objetivos, el análisis de los recursos disponibles, la apropiación económica de los mismos, la evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional y una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

Para Cuba 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 establecimiento, de una estrategia operativa que garantice la supervivencia y desarrollo de la misma, según el sistema social correspondiente; para esto la administración debe ser capaz de conseguir que los bienes producidos o los servicios prestados se obtengan con



eficacia y que lleguen oportunamente al cliente y a la comunidad para lo cual será necesario que administre los recursos disponibles con economía y eficiencia.

Estos conceptos son de naciones diferentes, donde imperan sistemas sociales opuestos, sin embargo, al definir la gestión de la empresa lo hacen utilizando los mismos puntos:

- el análisis y utilización de los recursos disponibles con economía,
- el establecimiento de metas y objetivo,
- el desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la organización.

Auditoría de Gestión: es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizada con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el rendimiento de la entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.

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:

- *Evaluación del desempeño o rendimiento:* se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por una entidad. Esta evaluación implica comparar el camino seguido por la entidad al conducir sus actividades con:
 - a) los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad, y;
 - b) otros criterios razonables de evaluación.



- *Identificación de oportunidades de mejoras:* el incremento de las condiciones de eficacia, eficiencia y economía, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las mejoras en las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

- *Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas:* la naturaleza y alcance de las recomendaciones elaboradas en el proceso de la Auditoría de Gestión es variable. En algunos casos, pueden formularse recomendaciones sobre asuntos específicos; sin embargo, en otros casos, después de analizar el costo/beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad, puede ser factible sugerir que la propia entidad lleve a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas, en las circunstancias.

Esta auditoría dirigirá su atención, en forma selectiva, a las actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere deba realizarse. Para lo cual se tomarán como base los siguientes elementos: Economía, Eficiencia y Eficacia

Estos tres elementos (Economía, Eficiencia y Eficacia) deben relacionarse entre si, al ser expuestos los resultados de la entidad en el Informe de Auditoría, tomando en cuenta:

- Economía: insumo correcto al menor costo.
- Eficiencia: insumos que producen los mejores resultados.
- Eficacia: resultados que brindan los efectos deseados.



Además, deben incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la costehabilidad o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo. Debe tenerse en cuenta que la Auditoría de Gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad sino que responde a un examen mucho más profundo, al no limitarse solo a mostrar cifras o explicaciones. Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficiente e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir, el precio del incumplimiento.

Resulta muy importante comprender con claridad el concepto de alcance de los términos Economía, Eficiencia y Eficacia y como se expresan con relación a los recursos humanos, financieros y materiales de que dispone una entidad, pues solo así el auditor estará en condiciones de preparar un programa encaminado a medir su comportamiento y a valorar su interrelación.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los periodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza y presentación del producto, si fuese el caso.

Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados. Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de su insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

1.3.3 Crítica al plan de estudio C y valoración para el entorno D

El nuevo plan está concebido bajo la idea de que el estudiante se encargue de gestionar el conocimiento en un proceso continuo de aprendizaje y transformación del sistema de conocimiento existente, para de esta forma lograr un profesional que responda a las exigencias del mercado laboral nacional, fundamentalmente a los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE).



El Ministerio de Educación Superior (MES) ha mantenido como línea, el constante perfeccionamiento de los planes y programas de estudio para dar respuesta a las nuevas exigencias de las ciencias, y como se puede observar la carrera de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas no ha estado exenta.

En el seguimiento a los egresados de la ESC y como resultado de un proceso de perfeccionamiento continuo, a finales de la década del 80 se detectaron fallas que exigieron para su solución realizar determinados cambios curriculares.

Se aplicó la base teórica conceptual vista anteriormente, unido al estudio de las mejores experiencias de carácter nacional e internacional. Todo esto permitió proyectar los diseños curriculares del denominado plan **C** puesto en práctica a fines de los 90.

En los planes de estudio **C** la intención es formar habilidades, que el hombre sea capaz en un momento dado, enfrentarse a los problemas y resolverlos y por ello se concibió y desarrolló un proceso de enseñanza-aprendizaje de carácter productivo, o sea, que involucrara a los estudiantes en la solución de problemas. Con esta lógica se les enseñan a los estudiantes los conceptos fundamentales, se les explica el modo de solucionar el problema en sus aspectos generales; el alumno va dominando lo que se le explicó por el hecho de que resuelve por sí mismo otros casos y cada uno con sus peculiaridades, y matices nuevos. Así, tiene posibilidad de profundizar más en el plano conceptual, en el nivel de conocimientos, pero los aspectos generales, tanto conceptuales como de habilidades, se ofrecen al estudiante. El alumno sabe, sabe hacer, resuelve problemas, opera con el conocimiento.

Las ideas de los planes **C**, muy valiosas en su momento, actualmente son limitadas, pues existe la necesidad de formar un profesional que no sólo sepa resolver problemas, sino que forme valores como resultado de la solución de estos. Esta nueva concepción caracteriza a los denominados planes de estudio **C**. En ellos el estudiante se forma como consecuencia de que se enfrenta al problema y le da



solución propia, porque se entiende que el valor se establece cuando el sujeto está comprometido con lo que está haciendo, y su propio criterio.

Los planes **C** representan el paso de una pedagogía participativa a una pedagogía comprometida, debido a que uno se compromete con lo que hace, con lo que crea y con lo que es suyo, pues todo esto lo realiza en función de la sociedad, con el objetivo de resolver problemas sociales.

Se plantea el tránsito hacia un nivel creativo, es decir; el concepto novedoso y la lógica de la solución del problema tiene que elaborarla el estudiante, por supuesto con la ayuda del profesor. El proceso cambia cualitativamente, el estudiante tiene que enfrentarse al problema y resolverlo bajo la lógica de la investigación científica, o sea, una lógica creativa e investigativa mediante la solución de problemas.

Teniendo en cuenta que el trabajo actual del graduado de este perfil ha estado dirigido mayoritariamente a la actuación en el campo de la contabilidad, de acuerdo con la apreciación empírica del autor y de varios profesionales entrevistados sobre el tema en particular, para solucionar la dificultad observada anteriormente se propone la Guía de Estudio de la asignatura Auditoría de Gestión para que contribuya de forma armónica al desarrollo de habilidades en los estudiantes teniendo en cuenta que las Guías de Estudios son de gran importancia en los momentos actuales por la diversidad de programas de la Revolución en los cuales están inmersos los estudiantes universitarios.

El plan de estudio **D** es la expresión viviente de la idea que enfoca el estado Cubano con relación al desarrollo de la nación. Es la era de una verdadera revolución del conocimiento, caracterizado por un explosivo desarrollo económico, social y científico – técnico, en medio de un mundo globalizado, donde las políticas neoliberales frenan el buen desempeño de las relaciones de la universidad con la sociedad, por tanto se hace necesario buscar los mecanismos que posibiliten un mayor acercamiento de la universidad con su entorno y hacer que se aprovechen las ventajas que de esta unión pueden obtenerse.



1.4 La Guía de estudio como medio de enseñanza

La Guía de Estudio es un material didáctico importante que orienta y facilita el aprendizaje de los estudiantes que desarrollen sus estudios en la modalidad semipresencial, reforzando la actividad del profesor en las condiciones de menor tiempo de contacto con el alumno que caracteriza a esta modalidad.

Entre las principales funciones que debe jugar la Guía de Estudio están las siguientes:

- Contiene indicaciones sobre como abordar la bibliografía básica y los otros materiales de estudio, así como, sobre la forma de relacionar las distintas fuentes de información, por lo que ejerce una función articuladora del sistema de medios de enseñanza.
- Debe contribuir a orientar el aprendizaje de los estudiantes, desarrollar la capacidad de aprender, enseñar al alumno a pensar, a orientarse independientemente, despertar su creatividad y a desenvolverse en el aprendizaje colaborativo, lo que la convierte en un medio fundamental de comunicación pedagógica entre los profesores y los estudiantes. Tal condición exige un cuidadoso diseño y elaboración.
- Es importante que propicie la formación integral del estudiante, el fortalecimiento de sus valores, su educación patriótica y humanista, su desarrollo como activista de nuestra Revolución Socialista, así como la orientación profesional de los estudios que realiza.
- Entre sus funciones figuran también estimular el proceso de aprendizaje suscitando motivaciones que animen a emprender el esfuerzo y a renovarlo a cada etapa, permitir que en el educando se despierte el espíritu de búsqueda e indagación, así como facilitar el autocontrol del proceso por el estudiante posibilitando la retroalimentación y la autoevaluación.
- Debe responder en su organización a los distintos momentos del proceso de aprendizaje que tiene que realizar el estudiante para favorecer el estudio



independiente, por lo que facilita de forma concreta, tema a tema, dicho proceso.

- La guía de estudio debe tener en cuenta el amplio acceso de la matrícula la diversidad de las fuentes de ingreso, los diferentes escenarios educativos que caracterizan a la modalidad semipresencial y ofrecer la posibilidad de que el alumno marche a su propio ritmo.

1.4.1 Elementos a tener en cuenta para la elaboración de la Guía

1. *El plan de estudio de la carrera o del programa de postgrado.* Ayuda al profesor a ubicar la asignatura o curso dentro del plan de estudio de la carrera o del programa de postgrado según sea el caso y a establecer las relaciones interdisciplinarias que debe contemplar en la elaboración de la guía de estudio.
2. *El programa de la asignatura o curso,* documento rector para que el autor estructure y desarrolle el contenido de la guía de estudio. En el mismo aparecen los objetivos, las habilidades y los valores que se necesitan desarrollar, lo que resulta imprescindible para la elaboración de la guía de estudio.
3. *Las fuentes de información básica y en particular el libro de texto* en el caso de los estudios de pregrado, pues de su calidad didáctica y actualización dependerá el tratamiento de los contenidos en la propia guía de estudio, y la cantidad de materiales complementarios que se orienten consultar al estudiante.
4. *Tener una clara concepción del resto de los medios didácticos y materiales complementarios,* para que la guía de estudio juegue el papel articulador que le corresponde en el sistema de medios de enseñanza.
5. *El nivel y grado de madurez del alumnado, así como su capacidad de comprensión lógica y conocimientos previos,* necesario para poder modelar el proceso de aprendizaje.



6. *La estimulación del estudiante* para que realice las actividades que lo que llevaran a la consecución de los objetivos.
7. *La motivación del autor para escribir la guía*, modelando el aprendizaje paso a paso.
8. *Las vías mediante las cuales organizará la comprobación del aprendizaje* de forma continúa por parte del estudiante.

Para elaborar una buena guía de estudio, el profesor tiene que disponerse a escribir un conjunto de buenas clases modelo, centrada en la orientación del autoaprendizaje del estudiante, en las que además prevé y aclara las posibles dudas que puedan surgir.

Algo que inicialmente debe saber el profesor que elaborara la guía de estudio de la asignatura o curso, es la importancia y el papel que la misma desempeña, como parte del sistema de medios de enseñanza, en el modelo pedagógico al que tributa. Ningún medio de enseñanza por si solo garantiza la calidad del proceso educativo, constituye un apoyo al desarrollo del proceso, por lo que tiene que estar plenamente integrado al modelo pedagógico establecido.

El modelo debe reunir las siguientes características:

- ❖ *Flexible*: Para que pueda adaptarse a las diversas situaciones laborales a particularidades territoriales y al ritmo individual del aprovechamiento académico del estudiante.
- ❖ *Estructurado*: Para favorecer la organización y desarrollo del aprendizaje.
- ❖ *Centrado en el estudiante*: Para que este sea capaz de asumir de modo activo su propio proceso de información.
- ❖ *Con actividades presenciales sistemáticas*: Que posibiliten en función del tiempo disponible, que los profesores lo guíen, apoyen y acompañen.

En cualquiera de las modalidades del modelo pedagógico cubano, el papel del profesor es insustituible, por su incidencia fundamental de la labor educativa, en la



formación de valores y en la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje; sin embargo en la modalidad semipresencial aunque los medios no sustituyen al profesor, los materiales didácticos y recursos tecnológicos, por el menor contacto alumno-profesor, están llamados a reforzar en la practica muchas de las funciones de los docentes: orientación, motivación, transmisión, recordación, indagación, discusión, retroalimentación y evaluación, entre otras.

La modalidad requiere por tanto de medios de enseñanza con características específicas, que favorecen la actividad independiente del estudiante, proporcionándole orientaciones metodológicas y bibliográficas para que pueda dominar el sistema de conocimientos de forma lógica y estructurada, a partir de sus propias estrategias de aprendizaje.

En sentido general resulta favorable una combinación de medios que faciliten la comunicación sincrónica y asincrónica. La primera, contribuiría a facilitar la comunicación, asimilar y reconstruir situaciones cara a cara en los encuentros presenciales, mientras que la segunda ofrecería la posibilidad de adquirir e intercambiar información desde cualquier sitio y en cualquier momento, permitiendo a cada participante trabajar a su propio ritmo y tomarse el tiempo necesario para leer, reflexionar, escribir y revisar, antes de compartir las cuestiones o información con otros.

1.4.2 Estructura de la Guía de Estudio

La Guía de Estudio contendrá aspectos generales de la asignatura o curso, tales como su presentación, el papel que juega en el plan de estudio, lo objetivos generales, fuentes de información básica, materiales complementarios y otros que se consideren necesarios, así como los aspectos específicos relacionados con la orientación del estudio y la realización de la actividades de aprendizaje. Estos últimos se abordarán por temas y unidades didácticas.



La unidad didáctica se concibe como la estructura curricular de un determinado tema del programa de estudio, que potencia un objeto de aprendizaje, en tanto en la relación entre conocimientos, habilidades y valores se estructura un núcleo básico e invariante que es lo que el estudiante debe aprender, con una dedicación de tiempo racional.

Haciendo una cierta similitud con la modalidad semipresencial, en ésta los temas se desglosan en clases de aproximadamente dos horas para cumplir con objetivos específicos de los diferentes temas, mientras que en la modalidad semipresencial, más centrada en el aprendizaje, los temas se subdividen en unidades lógicas para el aprendizaje.

Es una estructura curricular que facilita al estudiante la consolidación del aprendizaje logrando objetivos parciales, pero alrededor de un objeto de aprendizaje bien definido.

Se estructura atendiendo a una derivación del objetivo general del tema, que lleva a una dirección secuenciada de la habilidad funcional y a una secuenciación de conocimientos.

Ambos elementos permitirán además definir y potenciar las actitudes a desarrollar en los estudiantes atendiendo a los valores o significados que queremos que ellos den a esos conocimientos y habilidades, en el contexto social en el que se desarrollan. Cada unidad didáctica debe tener como finalidad:

- La orientación a los estudiantes de los contenidos básicos más actualizados que debe saber con un enfoque dialéctico-materialista, de modo que les permita la asimilación de los conocimientos y el desarrollo de las habilidades que posteriormente deberán aplicar en su vida profesional.
- La integración de los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente, lo que significa pensar en el contenido, no solo como



conocimientos y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con lo afectivo, lo ético y las conductas en nuestra sociedad.

- Que los estudiantes consoliden, amplíen, profundicen integren y generalicen los contenidos y aborden la resolución de problemas, a través de la realización de las actividades que se le indiquen.
- Que lo estudiantes ejecuten, amplíen, profundicen, integren y generalicen determinados métodos de trabajo de las asignaturas que les permitan desarrollar habilidades para utilizar y aplicar, de modo independiente, los conocimientos adquiridos.

La Guía de Estudio debe tener la siguiente estructura:

1. Denominación de la guía y presentación de los autores.
2. Índice.
3. Introducción general.
4. Orientaciones para el estudio por unidades didácticas. La estructura que se recomienda adoptar para las unidades didácticas es la siguiente:
 - a) Título.
 - b) Objetivos específicos.
 - c) Requisitos previos.
 - d) Introducción.
 - e) Desarrollo de las orientaciones para el estudio. Actividades.
 - f) Resumen.
 - g) Ejercicios de autoevaluación.
 - h) Soluciones a los ejercicios de autoevaluación.
 - i) Materiales complementarios.
 - j) Información sobre la próxima unidad didáctica.
 - k) Glosario (Opcional y puede ubicarse al final de la guía de estudio).
5. Bibliografía

A continuación se da una breve explicación de cada una de las partes de la estructura de la Guía de Estudio.



1. *Denominación de la guía de estudio y la presentación de los autores* (debe encabezar la guía de estudio). La denominación de la guía debe coincidir con la de la asignatura o curso y si consta de varias partes, aclarar de cual se trata. El prestigio del equipo docente que confecciona la guía de estudio satisface expectativas de credibilidad, potencia, confianza en el proceso de aprendizaje, facilita la necesaria comunicación inicial y polariza el esfuerzo del estudiante. El nombre y apellidos de los autores deben acompañarse de una breve caracterización de cada uno de ellos en cuanto a su categoría docente, grado científico y responsabilidades académicas.

2. *El índice* debe figurar al principio de la guía de estudio, como forma de presentación de los tópicos que se abordarán, no obstante el colectivo de autores puede decidir que aparezca al final de la guía. Es importante que sus títulos coincidan plenamente con los de las diferentes partes de la misma y particularmente con los temas y unidades didácticas.

3. *La introducción general* debe expresar el papel de la asignatura o de curso dentro del plan de estudio, exponer el interés, la utilidad y características de la materia, así como la importancia que tiene para la profesión. La introducción debe ser motivadora y esclarecedora, abordando entre otros aspectos los siguientes:

- Enunciar claramente los objetivos generales de la asignatura o curso, ellos sirven de marco general, para que se tengan en cuenta las finalidades de la asignatura o curso integrando conocimientos, habilidades y valores.
- Expresar los conocimientos previos y habilidades requeridos para el estudio de la asignatura o curso. Se indicarán los textos u otros materiales que deben cubrir los aspectos fundamentales previos al inicio del estudio de dicha asignatura o curso.



- Explicar la importancia de texto básico o de las fuentes de información básica, según sea el caso, para el proceso de aprendizaje de la asignatura o curso.
- Dejar claros los materiales complementarios que se consideren necesarios especificándose los soportes desde los que se podrá acceder a la información.
- Realizar recomendaciones para hacer una buena planificación y organización del aprendizaje.
- Analizar los criterios generales de evaluación. Como se realizarán las evaluaciones parciales y la evaluación final de la asignatura o curso. Destacar la importancia de las actividades y ejercicios de autoevaluación. Aclarar el manejo que se hará de las actividades y ejercicios que se orientarán para los encuentros presenciales.
- Se detallará el temario concibiendo los contenidos como un documento integrado que permita la visión general de la asignatura o curso y su estructura en temas y unidades didácticas.

4. *Las orientaciones para el estudio* y el desarrollo de las actividades para el aprendizaje que como antes se planteó, se abordan por unidades didácticas que respondan a objetos de aprendizaje bien delimitados que puedan ser vencidos por los estudiantes con una racional dedicación al estudio. Esta estructura que posibilita una mejor organización del aprendizaje, permite que al concluir el estudio de una determinada unidad, el estudiante haya adquirido conocimientos, desarrollo, habilidades y reforzando valores, mediante la realización de actividades y ejercicios de autoevaluación.

Cada tema puede tener cuantas unidades se consideren necesarias, en dependencia de su extensión y complejidad dentro de la asignatura o curso.

El autor deberá lograr en esta parte de la guía, modelar como transcurrirá el aprendizaje, tema a tema, unidad a unidad, paso a paso, de forma que pueda



orientar adecuadamente el estudio y la realización de las actividades de aprendizaje del estudiante.

a) *El título* de unidad didáctica debe dar una idea adecuada del contenido, actúa como un resumen del contenido de la misma y debe funcionar cuando se lee fuera de contexto. Si el contenido de la unidad tiene una cercana relación con el título se estará haciendo un enorme favor a los estudiantes.

Por otro lado los títulos demasiado largos son incómodos de leer y deben evitarse. Como recomendación el título de una unidad didáctica debería tener entre 3y 12 palabras. Al construir el título debe tener en cuenta que posea las palabras claves principales, pero siempre evitando que el título suene extraño. Un título que evite a leer, que incite la curiosidad del estudiante es la primera llamada de motivación.

b) *Los objetivos específicos* expresan lo que los estudiantes deben ser capaces de saber, hacer y actuar al final de la unidad didáctica; esto permite que los estudiantes centren su atención en los aspectos más importantes que al final serán el criterio de referencia para la evaluación del aprendizaje. Los objetivos deben expresar la unidad de lo educativo y lo instructivo.

Los objetivos de la unidad didáctica deben ser específicos, comprensibles, relevantes, motivadores, alcanzables y evaluables. Cuando el estudiante conoce los objetivos, centra su atención en éstos y presta mayor atención a la información y las actividades que se le proponen y que están dirigidas al logro de los mismos.

Los objetivos deben redactarse de forma clara, sencilla, y deben expresar lo que debe ser capaz de hacer el estudiante al finalizar la unidad. En la medida que los objetivos queden claros para el estudiante, estaremos favoreciendo su motivación y orientación en el estudio para alcanzarlos.



Además, los objetivos tienen repercusión directa sobre las actividades y sobre los ejercicios de autoevaluación, pues éstos no deben alejarse del propósito que pretende lograrse con el estudio de la unidad didáctica.

En la formulación de los objetivos, hay verbos que precisan más el resultado a alcanzar por el estudiante: describir, definir, distinguir, analizar, resumir, aplicar, comparar, demostrar, valorar, interpretar, argumentar, evaluar, entre otros.

c) Los requisitos previos corresponden a contenidos y conceptos de temas anteriores. Orientan sobre los conocimientos que deben poseer con antelación los alumnos para comprender y asimilar correctamente los contenidos de la unidad didáctica. Además resulta conveniente ofrecer información sobre como solucionar las dudas o lagunas que la carencia de estos conocimientos previos pudiera ocasionar.

Deben expresarse de forma muy sintética al comienzo de cada unidad didáctica, con un lenguaje dialógico para que los estudiantes se preparen antes de comenzar, para que sepan que conocimientos necesitan para la comprensión de esta parte del tema.

d) La introducción de la unidad didáctica es un aparato importante por lo que tiene de motivador y esclarecedor. Entre los aspectos que deben abordarse al estructurar la introducción resaltan la importancia de la unidad didáctica para el estudiante, la relación de esta unidad con las restantes de la asignatura, los apoyos externos que requerirán, de manera que prepare al estudiante para su estudio con una información clara y concisa.

e) El desarrollo de las orientaciones para el estudio, con actividades para el aprendizaje intercaladas, seguidas de respuestas comentadas y acompañadas de figuras, y además recursos gráficos que sean necesarios, resulta la parte más importante de la guía de estudio y la que requiere mayor creatividad y dedicación por parte de los profesores que la elaboran.



A partir de la modelación sobre como debe transcurrir el proceso de aprendizaje, el autor de la guía, remite al estudiante al texto o fuentes de información básica y a otros materiales que conforman el sistema de medios (documentos complementarios, videos, multimedia, etc.) orienta el estudio del contenido recogido en las diferentes fuentes de información y plantea las actividades que el estudiante debe desarrollar. Es importante remitir a fuentes de información que se encuentren en soportes que realmente estén asequibles a los estudiantes.

Para definir los contenidos que serán estudiados, hay que tener en cuenta los objetivos. No se debe sobrecargar a los estudiantes con contenidos que no podrán dominar en el tiempo que disponen para estudiar. En las unidades didácticas los contenidos que se orientan ó exponen deben ser los esenciales, y sobre todo los que se necesitan saber y saber hacer para lograr los objetivos previstos, ya que con una base sólida ellos podrán ajustar a cualquier contenido adicional en función de su propio tiempo e intereses.

En la Guía de Estudio se pueden incluir los principales conceptos y definiciones que deben ser aprendidos por el alumno, los que estarán adecuadamente referenciados, o sencillamente se pueden remitir al estudio de determinados contenidos que estén recogidos de forma adecuada y actualizada en las fuentes bibliográficas. Se requiere lograr un adecuado balance en el esclarecimiento de los conceptos esenciales en la propia guía y la búsqueda de los mismos en las fuentes de información básica, a los efectos de no propiciar el facilismo en el estudio, pero a su vez garantizar que los estudiantes se apropien de ellos.

También es posible que durante el tratamiento de algún contenido en la unidad didáctica, el profesor remita al estudiante a otro medio, la multimedia, para que pueda visualizar un proceso o una acción específica, para que trabaje con una imagen, etc.



Las actividades constituyen un elemento clave para que los estudiantes fijen, apliquen y comprueben frecuentemente los conocimientos adquiridos, desarrollen habilidades y fortalezcan valores, ejemplo: ejercicios, tareas, análisis, preguntas, interpretaciones, entre otras, que el estudiante debe realizar y que se desarrollan en la propia Guía o se orientan desde ella. Deben estar vinculadas a la solución de problemas reales de su contexto y al desarrollo de las habilidades profesionales de los estudios que realiza.

Permiten que el estudiante aprenda haciendo, pensando, fundamentalmente en el contexto de la solución de problemas de su campo de acción. Una situación problemática conecta a los estudiantes con la realidad, con su experiencia o la ajena, con los conocimientos que tienen, con la cultura, las ciencias, etc. Y al momento de su resolución, aprenden a pensar, a vincular conocimientos, a desarrollar la creatividad, la confianza en sí mismos; aprenden a aprender, trabajando solos y en equipo.

Es importante que las actividades estén directamente relacionadas con los objetivos específicos de la unidad didáctica. Debe marcarse incluso su correspondencia.

Deben aparecer intercaladas con las orientaciones para el estudio de los contenidos a lo largo de cada unidad didáctica, pues de esta manera se produce una autoevaluación constante y obligan al estudiante a interrelacionarse con los contenidos. Constituyen además una pausa necesaria en el tiempo de concentración de lectura continuada del texto, tratando que esta última no sobrepase por lo general los 20 minutos.

Deben estar antecedidas por una serie de recomendaciones para que se puedan realizar de la manera más adecuada posible, así como en todos los casos posibles ofrecerse las respuestas comentadas que posibiliten la autoevaluación.



La actividad final, independientemente de que en el transcurso de la orientación de los contenidos se intercalen actividades, es de suma importancia que al final de cada unidad se oriente una actividad final que integre el contenido recibido hasta el momento, no solo de la propia unidad, sino de las unidades precedentes. Algunas deben orientarse de manera tal que el estudiante requiera compartir la respuesta con su profesor o colectivo de estudio para su retroalimentación.

f) Resumen. Es una versión breve del contenido de aprendizaje y no una mera descripción de lo que se trató en la unidad didáctica. Presenta los conceptos claves del tema, omite información redundante, relaciona y estructura ideas.

Resumir es sintetizar o comprimir los principales aspectos tratados en el texto, al menor número de palabras posibles, sin que por esto pierda el sentido o la calidad.

El resumen favorece el aprendizaje ya que permite un rápido repaso de las ideas y conceptos fundamentales y a su vez sirve como modelo para que los estudiantes elaboren sus propios resúmenes.

g) Ejercicios de autoevaluación. Permite a los estudiantes comprobar y valorar la calidad de lo aprendido. Deben ser cuidadosamente elaborados y procurar que al resolver éstos los estudiantes integren y valoren. Los ejercicios deben estimular el pensamiento lógico de los estudiantes y desarrollar en ellos el espíritu crítico y autocrítico.

Tienen como propósito ayudar al alumno a que se evalúe por sí mismo, en lo que respecta a la comprensión y aplicación del contenido del tema, medir el progreso o avance realizado por el alumno desde el momento en que comienza a estudiar una asignatura o curso hasta que termina. No pretenden “calificar” al estudiante, sino guiarlo y ayudarlo a pedir consejo. Permiten además en ocasiones suministrar datos útiles a quienes elaboran los materiales didácticos, para modificar o reemplazar el material posteriormente si se considera necesario.



Las autoevaluaciones ayudan a realizar una reflexión crítica, un reconocimiento y una organización del aprendizaje y de las acciones y procesos realizados para alcanzarlos. Posibilitan identificar las dificultades y problemas para aprender, los aspectos confusos, difíciles y débiles, a descubrir donde se requiere asesoría, a identificar el desempeño realizado y evaluar los productos de dicho desempeño.

Los ejercicios de autoevaluación pueden incluir cuestionarios de relación de columnas, planteamientos de verdadero o falso complementación, preguntas de ensayo, de interpretación y de repaso, análisis de casos y otros.

Los ejercicios de autoevaluación son en definitiva actividades de aprendizaje y pudieran entremezclarse con las de orientación, sistematización y retroalimentación, sin embargo se aconseja que al final de la unidad didáctica aparezcan un conjunto de ellos que le permita al estudiante comprobar y valorar la calidad de lo aprendido.

h) Soluciones a los ejercicios de autoevaluación. Se deben dar las respuestas correctas para que el estudiante pueda comprobar las soluciones dadas por él a los ejercicios y actividades propuestas. Además se recomienda que se cometan muy brevemente las respuestas.

Las respuestas deben aparecer al final del material ordenadas en la misma disposición en que aparecieron los ejercicios.

i) Materiales complementarios. En este aparato debe hacerse mención a los materiales que dispone el alumno para profundizar y ampliar el estudio de la unidad didáctica, tales como libros, artículos, programas informáticos, videos, láminas, documentales, películas, recursos en Internet, etc.

Deben especificarse las lecturas que se recomiendan, así como comentar brevemente los aspectos de interés que contienen los materiales complementarios



que se recomiendan, para que el estudiante lo pueda consultar en dependencia de sus necesidades.

j) *Información sobre la próxima unidad didáctica:* Aquí se sitúa y motiva al estudiante sobre los nuevos contenidos que serán abordados en la unidad didáctica siguiente.

k) *Glosario.* En el deben aparecer los conceptos y categorías más generales que se han definido. Puede no aparecer en el material y su presencia depende de cómo sean tratados los principales conceptos y categorías a lo de la unidad didáctica. Los conceptos que se incluyan en el mismo deben resaltarse en el texto. El glosario puede aparecer al final de la unidad didáctica o de la guía de estudio.

5. *Bibliografía.* En la bibliografía deben aparecer citadas las obras fundamentales que sirvieron de referente para la escritura de la guía ordenadas alfabéticamente, pues permite al estudiante saber cuales fueron las fuentes y ampliar el horizonte de aprendizaje. Debe emplearse la Norma Cubana en su tratamiento.

Es muy importante dejar claro que la principal bibliografía para la escritura de la guía es el texto básico o las fuentes de información básica, esto no excluye que se utilicen otros materiales complementarios que actualicen y enriquezcan el contexto tratado.

En el texto de la Guía de Estudio deben insertarse ilustraciones. Cualquier medio gráfico que permita la transmisión visual de la información (fotos, dibujos, esquemas, diagramas), rompen la monotonía, estimula al lector y proporciona valiosa información visual. Las ilustraciones deben ser explicativas y guardar relación con las ideas fundamentales del texto, deben describir situaciones, explicar procesos, organizar datos, mostrar estructuras.

La imagen juega un papel importante, ya que expresa algo de manera distinta a lo que lo puede expresar la palabra escrita: entretienen, decora, persuade, explica y



hace más ameno el contenido. Con una imagen podemos realizar muchas tareas, por lo que son un recurso importante a la hora de diseñar las actividades.

Otros recursos que se recomiendan en la elaboración de la guía de estudio son los ejemplos y analogías, pues hacen referencia a objetos y situaciones reales, facilitando el aprendizaje.

1.4.3 Importancia de la Guía de Estudio en la enseñanza semipresencial

Los medios de enseñanza en la modalidad semipresencial juegan un papel fundamental en el proceso de aprendizaje, deben abordar muchas de las funciones que el profesor realiza en la clase presencial tradicional y a través de los mismos debe transitar la mayor parte de la adquisición de contenidos por parte de los estudiantes.

En la modalidad semipresencial los medios deben conformar un sistema integral que garantice una efectiva complementariedad entre ellos. Debe tenerse en cuenta que los contenidos fundamentales deben aparecer en los diferentes medios.

El sistema integrado de medios lo constituyen todos los materiales didácticos y recursos tecnológicos que están a disposición de los estudiantes para realizar con éxito su proceso de aprendizaje. Se conforma por medios impresos, audiovisuales e informáticos:

- *Medios impresos:* texto o fuentes de información básica, Guía de Estudio, guía de la carrera, guía del profesor, bibliografía complementaria y otros documentos impresos.
- *Medios audiovisuales o informáticos:* videos, transparencias, audio casetes, radio y TV educativa, software educativo, materiales en formato digital, laboratorios virtuales, multimedia, correo electrónico, plataformas interactivas, y otros.



Un buen material didáctico dirigido a la enseñanza semipresencial debe cumplir un conjunto de requisitos generales, si bien adquieren características específicas en función del tipo de material de que se trate (guía de estudio, multimedia, etc.) y del soporte en que se ofrezca (impreso, CD-ROM, video, audio casete, programa radiofónico, plataforma interactiva, etc.)

En la modalidad semipresencial de la educación superior cubana, caracterizada por el amplio acceso y que se desarrolla en diferentes escenarios de aprendizaje, se debe estructurar un sistema de medios que posibilite el aprendizaje en disímiles condiciones, desde una persona aislada sin recursos tecnológicos hasta la situación mas favorable, en la que dispone de todos esos recursos, incluida la conectividad en línea con los servidores de la universidad.

En el caso de las carreras universitarias que se desarrollan en las sedes universitarias los medios que mas se adaptan a las disímiles condiciones actuales de aprendizaje son el texto básico y la Guía de Estudio de la asignatura en formato impreso, por lo que se convierten en esta modalidad en los más importantes e imprescindible para los estudiantes. En las condiciones mas adversas ambos deben guiar y posibilitar por si solos el autoaprendizaje.

La Guía de Estudio de la asignatura o curso en la modalidad semipresencial, juega por tanto un papel esencial, ya que asume gran parte de las actividades que los profesores realizan en las clases presenciales tradicionales, por la menor frecuencia del contacto alumno-profesor y a su vez ejerce una función articuladora de los restantes medios didácticos.

La articulación de la Guía de Estudio con los restantes medios didácticos, resulta un elemento esencial a tener en cuenta por los profesores encargados de su elaboración.

La Guía de Estudio no puede pretender sustituir al texto, a las fuentes de información básica, ni incorporar en exceso información que atente contra la



necesaria búsqueda y consulta de diversas fuentes que debe realizar el estudiante en su aprendizaje para vencer la materia; es necesario evitar el desuso de la bibliografía básica y de consulta, así como también el exceso de facilismo por parte del estudiante.

En la concepción y diseño del sistema de medios debe preverse por otra parte, que el proceso de informatización del país avanza aceleradamente y en un futuro no lejano, se podrá contar con la interconexión y suficiente ancho de banda, que posibiliten la utilización de forma masiva de las plataformas de tele formación en el proceso de universalización de la educación superior.

Los materiales didácticos que se elaboren para las actuales condiciones, deben posibilitar su fácil y progresiva adaptación, reutilización y completamiento, acorde a las nuevas posibilidades que brindaran los recursos tecnológicos.

Cada asignatura o curso de la modalidad de estudio semipresencial contará con un sistema integrado y progresivo de medios de enseñanza que posibiliten el aprendizaje de los estudiantes, el texto o las fuentes de información básica y la guía de estudio juegan el papel fundamental y esta última además, una función articuladora entre todo los medios didácticos. El autor de la guía de estudio debe garantizar que la misma cumpla con esta función articuladora y que el sistema de medios en su conjunto posibilite el aprendizaje del estudiante.



CAPITULOII: PROPUESTA DE LA GUÍA DE ESTUDIO PARA LA ASIGNATURA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1 Fundamentación de la asignatura

Con el ordenamiento que se lleva a cabo en el país, se requiere de la aplicación de técnicas y métodos modernos en materia económica, dentro de esta, la Auditoria de Gestión juega un papel importante, por lo que es necesario dotar al graduado de un sistema de conocimientos y habilidades que le permitan ejercer su profesión de forma integral y posibilite resolver los problemas profesionales en su campo de acción.

La asignatura debe proveer al graduado de la teoría y los instrumentos que utiliza esta especialidad en la actualidad, así como de los conocimientos necesarios para de una forma creativa analítica y profunda poder interpretar las normas y principios que se rigen internacionalmente.

Esta asignatura pretende resolver un problema objetivo, que por su repercusión en la sociedad es imprescindible abordarlo. Se manifiesta en los alumnos de la Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, quienes al enfrentarse a la práctica no son capaces de interiorizar y evaluar críticamente la gestión económica financiera de las entidades, órganos financieros, fiscales, y otros interesados donde laboran, tomando en consideración las condiciones sociales, políticas y económicas de la sociedad y la función social que debe desempeñar el auditor como profesional.

En diagnóstico realizado por el Dpto. de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Moa, se determinó impartir la asignatura a partir del curso 2006-2007 dando cumplimiento a lo orientado por La Comisión Nacional de Carrera al implantarse el nuevo plan de estudio (Plan D).



2.2 Guía de Estudio para la asignatura Auditoría de Gestión

Autores: Colectivo de profesores de la disciplina Auditoría

Índice

1. Denominación de la Guía y presentación de los autores.
2. Introducción General.
3. Estructura:
 - Título.
 - Objetivos específicos.
 - Sistema de conocimientos.
 - Sistema de habilidades.
 - Plan temático.
 - Objetivos, conocimientos y habilidades por tema.
 - Evaluación.
 - Literatura docente (básica y complementaria).
 - Orientaciones para el estudio.
 - Preguntas y Ejercicios de autoevaluación.
 - Glosario.

Introducción

La Auditoría de Gestión o Administrativa, como muchos la conocen, no solo se relaciona con otras Auditorías empleadas ordinariamente por las Empresas sino que presenta cuestionarios de Trabajo para evaluar las áreas funcionales de una Organización desde el punto de vista Administrativo, permite también evaluar el ambiente de la organización del trabajo y su sistema de información, permitiendo señalar con precisión si hay eficiencia administrativa o no, posibilitando revelar los posibles puntos de partida para aplicar medidas correctivas a fin de mejorar el funcionamiento Organizativo de la Empresa.

La razón principal para emplear las auditorías Administrativas, hoy por hoy, es precisamente la necesidad de descubrir deficiencias en las operaciones en marcha, una necesidad abiertamente reconocida por las organizaciones Empresariales, Educativas y Gubernamentales.



La Auditoria tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros Contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Sin embargo, el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años, ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados Financieros.

A fines de la década del 40 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación Administrativa. Hoy día, inversionistas, accionistas, entidades de gobierno y público en general, buscan información con el objetivo de juzgar la calidad de la Administración.

La palabra Auditoria señala el proceso bastante estéril, aunque muy necesario, de comprobar la situación económica de la Empresa. Los recursos suelen ser el más importante Activo de una Empresa, en este Activo la Auditoria de Gestión se concentra con bastante ímpetu.

La Auditoria de gestión concierne a la estructura interna y personal directivo de una Empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de esta para hacer frente con éxito a los cambios. Apunta a la evaluación de las fuerzas y debilidades de una organización, establece recomendaciones sobre el modo de optimizar la efectividad de la Entidad. Los objetivos estratégicos constituyen el punto central de la Auditoria de este tipo.

La Auditoria de gestión apunta al futuro, procura ayudar a la dirección en la efectiva consecución de sus fines corporativos y la sostiene con la adaptación de sus recursos al entorno cambiante.

Puede asegurarse además que este tipo de Auditoria beneficia al cliente en tres aspectos distintos: Identifica los puntos fuertes y débiles de cada ejecutivo, los del equipo dentro de una estructura global y las de la organización en su conjunto.



Como quiera que esta evaluación apunte hacia el futuro, sirve para identificar los factores estratégicos, Organizativo y de política general, y reconoce los defectos de Dirección.

Por otra parte, el verdadero talento de dirección es un bien muy escaso, y es precisamente la Auditoria Administrativa, como también se le conoce, uno de los instrumentos capaces de medir el desempeño de la Gerencia. La mayor parte de los elementos que una organización requiere para funcionar pueden adquirirse, en general por negociación. El dinero puede conseguirse, los bienes de capital pueden ser adquiridos, los productos pueden desarrollarse y los mercados pueden penetrarse.

Así mismo, la Auditoria de Gestión, a través de diversos métodos, estudia y llega a conocer el grado de motivación del grupo o equipos de trabajo. La motivación constituye la fuerza motriz de cualquier estructura, la dirección puede decidir que cualidades darán lugar a la promoción de un trabajador.

Ministerio de Educación Superior

Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa “Dr. Antonio Núñez Jiménez”

Plan de estudio “D”. Especialidad: Contabilidad y Finanzas

Disciplina: Auditoría

Asignatura: Auditoria de Gestión

Año: 4 Semestre: 8vo

Total Horas 30 (CRD)

Objetivos Generales

Educativos

- Enjuiciar críticamente la gestión económica financiera de la entidad sujeta a la auditoria, tomando en consideración las condiciones sociales, políticas y económicas de nuestra sociedad y la función que debe desempeñar el auditor como profesional.



Instructivos

- Explicar los aspectos esenciales de la Auditoria de Gestión así como su significado e importancia.
- Evaluar las funciones vinculadas con las áreas centrales y funcionales de la empresa desde el punto de vista administrativo y operacional para medir la Economía, Eficiencia y Eficacia con el uso de las técnicas específicas.

II. Sistema de conocimientos

- Aspectos generales de la Auditoria de Gestión, fases o pasos para realizarla. Concepto de cada operación, tareas para desarrollar una buena gestión, objetivos de la auditoria, cuestionarios de control interno, procedimientos e índices a utilizar en el análisis.

III. Sistema de habilidades

- Explicar el concepto, significado e importancia de la Auditoria de Gestión, describiendo las fases para llegar a la comprobación de la gestión.
- Explicar el concepto, objetivo de la auditoria y tareas para desarrollar una buena gestión en cada operación.
- Elaborar cuestionarios de Control Interno que permitan confeccionar programas de auditoria para revisar cada una de estas áreas.
- Identificar las posibilidades del análisis a partir de índices o razones.



IV. Plan temático

Tema	Título	Conferencias	C/Prácticas	Total
I	Introducción a la Auditoria de Gestión	2	2	4
II	Auditoria de Gestión a las áreas centrales de la empresa	6	8	14
III	Auditoria de Gestión a las áreas funcionales de la empresa	6	6	12
	Total	14	16	30

V. Objetivos, conocimientos y habilidades por tema

Tema I.- Introducción a la Auditoria de Gestión

Objetivos

- Explicar los aspectos esenciales de la auditoria de Gestión así como su significado e importancia.
- Diferenciar los criterios de su aplicación, a qué llamamos metas, los problemas a considerar y el programa de auditoria a elaborar en este tipo de comprobaciones.

Sistema de Conocimientos

- Concepto, significado e importancia de la auditoria de Gestión. Diferentes criterios de su aplicación. Fases para su aplicación. Fuentes de información. Proyecto e informe de auditoria.

Sistema de habilidades

- Explicar el concepto, significado e importancia de la auditoria de gestión.
- Describir las fases para llegar a la comprobación de la gestión.



Tema II.- Auditoria de Gestión a las áreas centrales de la empresa

Objetivos

- Evaluar las funciones vinculadas con áreas centrales de la empresa: dirección, planeación, contabilidad y finanzas, mercadotecnia, investigación y desarrollo y sistemas informativos, desde el punto de vista administrativo.

Sistema de Conocimientos

- Concepto de cada operación. Tareas para desarrollar una buena gestión. Objetivos de la Auditoria para esta operación. Cuestionarios de Control Interno.

Sistema de Habilidades

- Explicar el concepto, objetivos de la auditoria y tareas a desarrollar para una buena gestión en cada operación.
- Elaborar cuestionarios de Control Interno que permitan confeccionar programas de auditoria para revisar cada una de estas áreas.
- Identificar las posibilidades de análisis a partir de índices o razones financieras.

Tema III.- Auditoria de gestión a las áreas funcionales

Objetivos

- Evaluar las funciones de producción, recursos humanos, compras, cobros, ventas, inventarios, crédito y financiamiento, desde el punto de vista administrativo.

Sistema de Conocimientos

- Concepto de cada operación. Tareas para desarrollar una buena gestión. Objetivos de la auditoria para cada operación. Cuestionario de Control Interno e índices financieros.



Sistema de habilidades

- Explicar el concepto, objetivos de la auditoria y tareas a desarrollar para una buena gestión en cada operación.
- Elaborar cuestionarios de control interno que permitan confeccionar programas de auditoria para revisar cada una de estas áreas.
- Enumerar los diferentes índices o razones financieras.

VI. Evaluación

Evaluaciones frecuentes: Preguntas de control, Clases prácticas y Trabajos extraclases

Evaluación final: Trabajo de Curso.

VII. Literatura docente

Básica:

Auditoría Administrativa (Thierauf)

Auditoría Administrativa (Fdez-Arena)

Manual para la realización de la Auditoría de Gestión (Elvira)

Complementaria:

Auditoría (Taylor)

Sitios de Internet

Metodología para la realización de auditoria de gestión, MAC

VIII. Orientaciones para el estudio

Tema I: Introducción a la Auditoria de Gestión

Esta asignatura articula fundamentalmente con las asignaturas Auditoría general, Auditoria Financiera, Ccontabilidad, Costo, Teoría general de la Dirección, Mercadotecnia y Control Interno.



El tema I es un tema introductorio. En el mismo se definen el objeto de estudio, la importancia y los conceptos o elementos básicos de la Auditoría de Gestión y se describen las fases para llegar a la comprobación de la gestión.

El estudio del mismo les permitirá comprender el papel de la asignatura dentro de la disciplina Auditoría, así como los diferentes criterios de su aplicación, fases para su aplicación, fuentes de información y proyecto e informe de auditoría.

Los estudiantes podrán diferenciar los criterios de su aplicación, a qué llamamos metas, los problemas a considerar y el programa de auditoría a elaborar en este tipo de comprobaciones.

Tema II: Auditoría de Gestión a las áreas centrales de la empresa

En la explicación del tema II se hará referencia al tema anterior por la relación que existe entre ambos, aquí el estudiante debe saber evaluar las funciones vinculadas con áreas centrales de la empresa: dirección, planeación, contabilidad y finanzas, mercadotecnia, investigación y desarrollo y sistemas informativos, desde el punto de vista administrativo.

Es de gran importancia que se interiorice el concepto de cada operación, las tareas para desarrollar una buena gestión, los objetivos de la Auditoría para esta operación, que se conozcan y puedan elaborarse cuestionarios de Control Interno que permitan confeccionar programas de auditoría para revisar cada una de estas áreas y puedan identificar las posibilidades de análisis a partir de índices o razones financieras.

La evaluación de la gestión del Subsistema Directivo, comprende la revisión de los métodos, sistemas y procedimientos, en las fases del proceso administrativo.

Este se define de manera general como el conjunto de decisiones y acciones, de estrategias diseñadas para lograr las metas y objetivos de la organización. Las fases que lo componen son, la planeación, organización, dirección y control; básicas en su desarrollo.



Para dar cumplimiento a los objetivos específicos, se aplicarán cuestionarios, utilizando como técnica la revisión de documentos y entrevistas.

El subsistema Económico-Financiero está constituido por los métodos y procedimientos establecidos para registrar, procesar y resumir las operaciones Económico-Financieras de una entidad. Su objetivo es controlar los recursos financieros y materiales con que cuenta la organización y brindar la información necesaria y adecuada que permita conocer el desarrollo de ésta.

La calidad de la información que brinda éste subsistema incide en la adopción de decisiones por parte de la administración para planear y controlar las actividades de la organización.

La evaluación final del subsistema estará dada por la relación, coordinación o mezcla de la evaluación Económica-Contable y la evaluación del Subsistema Directivo y la del de Recursos Humanos con que cuenta éste.

Para la evaluación Económica-Contable se tendrán en cuenta los siguientes puntos:

- ❖ Índices financieros
- ❖ Cobros
- ❖ Pagos
- ❖ Fuentes de financiamiento
- ❖ Inversiones
- ❖ Capital de trabajo
- ❖ Información que brinda
- ❖ Planificación financiera
- ❖ Análisis de los costos

El Marketing permite a la Organización llegar a conocer el cumplimiento de los consumidores, sus motivaciones, como se forman sus actitudes hacia los productos o servicios, que criterio de selección utilizan en el desarrollo de sus



preferencias, que fuente de información utilizan en su proceso de decisión, que elementos influyen en el acto de compra y como opera ésta evolución en futuras elecciones.

El Marketing tiene como objetivo dentro de la Organización satisfacer las necesidades de sus clientes, ya que es el mejor método de lograr sus propios objetivos de crecimiento y rentabilidad.

Surgiendo como necesidad realizar análisis sistemáticos y permanentes de las necesidades del mercado y el desarrollo de productos o servicios competitivos, así como la organización de estrategias para las ventas más eficaces.

La evaluación final de éste subsistema estará dada por la relación de la evaluación del Subsistema Comercial, el de Recursos Humanos y el de Dirección.

El Abastecimiento consiste en garantizar una adecuada organización del sistema de almacenamiento y reaprovisionamiento unido a reservas económicamente fundamentales.

Las compras y por consiguiente los inventarios son las premisas fundamentales de éste subsistema.

Es de gran importancia realizar una buena y eficiente administración de los inventarios, debido a que tanto los excesos de inventarios como los niveles excesivamente bajos de éstos traerían consecuencias negativas a la Empresa, pues afectaría el ciclo de conversión del efectivo, influyendo en la liquidez de la entidad, ya que es uno de los componentes de éste o implicaría la pérdida de clientes, respectivamente.

Para valorar los aspectos antes mencionados se procederá a la revisión de documentos, tales como: Normas de existencias, Control de almacén, Métodos de evaluación de inventarios, entre otros, y la aplicación de índices, relacionados estrechamente con los mismos.



La evaluación final de este Subsistema estará dada por la relación entre la evaluación del Subsistema de Dirección y el de Recursos Humanos.

Hoy en día el desarrollo de las organizaciones depende de la calidad con que brinda sus servicios o productos a los clientes, que mediante sus demandas sustentan los ingresos y utilidades de las empresas.

De ahí la importancia de la satisfacción del cliente y el reto de la Organización de brindar servicios o productos más competitivos. Para contribuir a ello la empresa tendrá en cuenta las preferencias y necesidades de éstos.

El desarrollo de productos o servicios más competitivos estará dado por la relación entre calidad, cantidad, rapidez, oportunidad y precio de venta con que lleguen los mismos a su demandante. Estos factores estarán dados por la eficiencia, economía y eficacia con que funcionen los departamentos de producción o servicios de la entidad.

La evaluación final del subsistema estará dada por la relación de la evaluación de los servicios que se prestan y la evaluación del Subsistema Directivo y la del de Recursos Humanos con que cuenta éste.

Ejercicio demostrativo para reafirmar los conocimientos

Clasifique en verdadero y falso. Fundamente los falsos.

- 1.____ Constituyen elementos de la gestión la planificación y organización, la supervisión y el precio de incumplimiento
- 2.____ Llamamos gestión a todas las actividades de una entidad que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación del desempeño y su cumplimiento.
- 3.____ Para su organización y desarrollo, la Auditoría de Gestión comprende las etapas siguientes: exploración y examen preliminar, ejecución informe y seguimiento. (La etapa de Planeamiento)



- 4.____La introducción del informe consiste en hacer la valoración de la eficacia de las regulaciones siguientes. Todo lo que sea cuantificable. Deberá cuantificarse (cuerpo del informe)
- 5.____La protección e higiene del trabajo, Organización del transporte, entre otros son indicadores de gestión a evaluar en la Auditoría.
- 6.____Las técnicas comúnmente utilizadas para desarrollar la Auditoría de Gestión son observación, confirmación, verificación, exploración previa, análisis y evaluación (Investigación)
- 7.____En la realización de la AG están latentes los riesgos, uno de ellos es el riesgo de control, el que, está dado en el caso de que el sistema de control interno no prevenga o corrija los errores en que se pueden incurrir en el transcurso de auditoría.

Verdaderos (2, 5 y 7)

Falsos (1, 3,4 y 6)

Fundamentación de los falsos

1) Los elementos son:

- Establecimiento de metas y objetivos
- Planificación y organización
- Supervisión
- Control de los procesos
- Información y desarrollo

3) Comprende también la etapa de planeamiento.

4) En la introducción aparecen los objetivos específicos del planeamiento.

6) La exploración previa no es una técnica sino una etapa de la Auditoría de Gestión, lo que falta es la técnica de investigación.



Tema III: Auditoria de gestión a las áreas funcionales

En el tema III deben interiorizar y saber explicar el concepto, objetivos de la auditoria y tareas a desarrollar para una buena gestión en cada operación, aquí los estudiantes deben aprender a evaluar las funciones de producción, recursos humanos, compras, cobros, ventas, inventarios, crédito y financiamiento, desde el punto de vista administrativo.

Al igual que en el tema anterior podrán elaborarse cuestionarios de control interno que permitan confeccionar programas de auditoría para revisar cada una de estas áreas y enumerar los diferentes índices o razones financieras.

Se debe poner especial énfasis en la redacción de informes sobre el trabajo realizado y en la identificación de los procedimientos y papeles de trabajos utilizados y elaborados que conforman la práctica fundamental para preparar al futuro auditor.

Teniendo en cuenta que el estudio independiente es un elemento importante para ayudar a la adquisición de habilites y reafirmar las adquiridas en clases, a continuación se proponen preguntas y ejercicios, que además de por los estudiantes pueden ser utilizados por el profesor para el desarrollo de las conferencias, y clases prácticas en las que debe reinar un ambiente de debate de forma tal que el estudiante desarrolle las habilidades correspondientes a cada uno de los temas del semestre y los expresados en los objetivos generales. Los ejercicios serán de tipo ilustrativo, incluidos en las conferencias como de tipo práctico para ser resueltos por el estudiante. Estos casos consisten en el planteamiento de situaciones reales (o posibles) en actividades económicas financieras.



Estudios de casos

Caso 1:

Con fecha 1/01/2007 Usted forma parte del equipo de auditoría o equipo de auditores que realiza la Auditoría de Gestión en la empresa MCV servicios dedicado al Mantenimiento y ventas de piezas de repuesto y accesorios de la marca. Usted obtiene la información siguiente:

El plan de ventas para el año 2006 era de 5400 Millones de Pesos (MP) alcanzando el 75% realmente, induciendo con ello los desvíos no resueltos a pesar de haber incrementado los custodios en 3 compañeros más en el último trimestre del año con un salario de \$298.00% .

Se pintaron en el año alrededor de 20 carros de los cuales a 6 se les hechó a perder la pintura por negligencia del personal encargado de este trabajo, trajo como consecuencia que se tuvieron que pintar los carros de forma gratuita. Esto significó que se dejara de cobrar por este concepto un total de 450 MP.

Se perdieron \$100 MP que no se pudieron recuperar, debido a la compra de un contendor de bujías para carros marca Prisma, los cuales no se pudieron encender ya que esta marca según encuesta realizada a los clientes no es considerada buena.

Se pide.

Evalué las 3 E y comente la Gestión de la Entidad. Determine el precio de incumplimiento

Precio de incumplimiento

Incumplimiento de venta	\$5 400 000.00
Perdida por pago de salarios (\$298.00 x 3 meses = \$ 894.00)	
\$894.00 x 3trabajadores =2682.00)	2682.00
Efectivo no cobrado por servicios real prestado	900 000.00



Perdida por compra de bujías 100 000.00
\$ 6 402 682.00

Eficacia: No cumplimiento del plan de ventas

Economía: Servicios no resueltos x falta de control

Economía: Incremento de 3 custodios más (No se utiliza la plantilla de trabajo adecuadamente).

Eficiencia: Negligencia al pintar los carros.

Economía: Dejaron de cobrar \$ 4500.00.

Economía: Pérdida de 100 MP x compra inadecuada de Bujías.

Eficacia: La Marca Prisma según encuesta no es considerada buena (no es socialmente útil).

Eficacia: Mal trabajo de los trabajadores encargados de la gestión.

Caso 2:

Considere que usted participa en una auditoría de gestión a un **Municipio de Educación** que posee una población de 140000 habitantes, en edad escolar 42000 y tiene una red integrada por.

4 Centros preuniversitarios	12 jardines de la infancia
8 Secundarias básicos	3 Escuelas especiales
8 Politécnicas	1 Taller
24 Centros Primarios	1 Oficina Municipal de Educación

Cuenta a su vez con la siguiente plantilla de trabajadores físicos:

Cargo	Cantidad	Estructura
Metodólogos	56	2
Profesores	710	25
Auxiliares Pedagógicas	560	19
Educadores	980	34
Trabajadores Indirectos	310	11



Administrativos	275	9
Total de Trabajadores	2891	100

- Este Municipio no posee almacenes centrales pero los materiales, alimentos y otros enseres, debiéndose distribuir entre los centros, sin que se puedan realizar las recepciones como está establecido.
- La promoción escolar alcanzó un índice del 95% y una retención del 98%
- Han existiendo dificultades con algunos libros de texto, al no devolverse por los alumnos al culminar el curso escolar.
- En una de las secundarias básicas se perdieron 100000 lápices que estaban destinados para este tipo de enseñanza.
- Uno de los 12 ómnibus que existían para el traslado de la niños de la escuela especial, chocó al salir con un grupo de trabajadores de la oficina municipal rumbo a la playa la semana anterior.
- Existían alrededor de 2000 muebles escolares en mal estado, sin embargo, se cuenta con los materiales y el personal calificado para ejecutar los trabajos de recepción.
- El municipio está llevando a cabo un trabajo meritorio en la calidad de las clases de todos los niveles de enseñanza.
- Los círculos infantiles poseen todas las condiciones de sus instalaciones, materiales, alimentos y personas para un trabajo eficiente.
- Los politécnicos están dotados con taller, los implementos necesarios y suficientes para la enseñanza de oficios y las especialidades que en ellos se estudian.
- La oficina municipal cuenta con el equipamiento requerido para el procesamiento electrónico de datos (PED) de toda la información, sin embargo se explota en un 60%.
- Se han detallado trabajadores de algunos centros que no cumplen los horarios de labor establecidos.
- No todos los profesores asisten a las clases metodológicas, 35 de ellos, no poseen los requisitos de la plaza que desempeñan.



- Se observa desorden en la oficina municipal, el horario de labor solo se aprovecha en un 45%.
- El taller de mantenimiento no cumple el programa de las mantenimientos preventivos planificados. Los trabajadores en su horario laboral realizan trabajos particulares, desviando recursos para su ejecución.
- Existe un exceso de personal administrativo y de un 3% de personal indirecto con relación al total de la plantilla ocupada y a la norma internacional

Se pide evaluar la gestión del Municipio de Educación en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros (Economía, Eficiencia, Eficacia)

Solución

La Auditoria realizada en el Municipio Educacional puso de manifiesto prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces en la administración, control y uso de los recursos asignados.

Economía:

En este aspecto se indican las condiciones bajo las cuales se adquieren y utilizan los recursos en la cantidad apropiada, el equipamiento del PED solo se aprovecha en un 60%, existen 35 profesores a los que se les pagó indebidamente porque no reúnen los requisitos de las plazas que ocupan, utilización de un equipo de transporte destinado al traslado de niños con discapacidades, en actividades ajenas o no autorizadas (viaje a la playa).

Pudo detectarse que pierden los recursos por no existir los controles adecuados por ejemplo: pérdida de textos, lo que afecta la calidad del proceso de enseñanza, pérdida de 100000 lápices por descontrol de una secundaria Básica, carecen de un Almacén Central por lo que la distribución la hacen directa o al centro sin garantizar la debida recepción, cuidado y conservación de los recursos, no existiendo la constancia documental de lo recibido.



Se constató que existe indisciplina en el cumplimiento de la jornada laboral lo que se evidencia por que tienen un 55% de desaprovechamiento de la misma en la Oficina Municipal. También existen trabajadores que incumplen con las tareas establecidas como es el caso de determinados profesores y la brigada de mantenimiento que no cumple con el plan de reparación y mantenimiento de 2000 pupitres deteriorados a pesar de contar con los materiales y equipos adecuados para ello y por otra parte descuidando los recursos destinados a estos fines.

En general se aprecia incumplimiento en el aprovechamiento óptimo de los recursos materiales, humanos y equipamiento.

Eficiencia:

A pesar que el Municipio recibe índices de promoción y de retención elevados, puede apreciarse que existen violaciones en ese aspecto ya que:

Existe un exceso de un 4% de personal administrativo y de un 3% de el personal indirecto con relación al total de la plantilla ocupada.

Con relación al equipamiento técnico con que cuenta, existe un desaprovechamiento de las capacidades instaladas expresado en un 40%, dejado de utilizar respecto al PED de la Oficina Municipal.

No se cumplen los parámetros técnicos o normas vigentes al ausentarse los profesores de actividades metodológicas planificadas y al no cumplir con los horarios establecidos.

Eficacia:

Por no contar con los datos pertinentes no se puede establecer un análisis comparado del porcentaje de promoción y retención obtenidos, no obstante se aprecia deterioro en el aspecto porque se afecta la calidad del proceso por negligencia con la pérdida de textos, de lápices, lo que incide en la adecuada



satisfacción del resultado que es lograr una mayor preparación con calidad por parte de los estudiantes.

En general existe violación de Control Interno (CI) tanto contable como administrativo por parte de exigencias en relación con la captación, cuidado y utilización de los recursos, violación en el proceso de registro de Bienes recibidos, en disciplina de diversas índoles. Pudiendo observar que se violan los elementos que conforman el CI y con marcado énfasis en el ambiente de control, estudio y evaluación del riesgo que corren en las transacciones que se producen y en la actividad de control al no contar con procedimientos que permitan conocer como actuar ante cada situación.

De manera general puede resumirse que la actividad incurre en una:

No Economía: Incremento del costo de los suministros al tener que incurrir en mayores gastos por las pérdidas sufridas, pagos de salario sin un respaldo.

No eficiencia: Aumento del índice consumo e incremento del número de trabajadores con relación a lo que debiera tener.

No eficacia: Incumplimiento en la calidad del proceso por los docentes ausentes, incumplimiento del plan de mantenimiento.

Precio de incumplimiento:

Irregularidad con la recepción de recursos por procedimientos incorrectos.	XX
Faltante, perdidas y deterioros (materiales, salario)	XX
Desaprovechamiento del PEO en un 40%	XX
Gasto de salario excesivo en la Oficina Municipal	XX
Pagos indebidos de acuerdo a la plaza de ocupación	XX
Incumplimiento de las normas siguientes	XX
TOTAL PRECIO INCUMPLIMIENTO	\$ <u>XXX</u>



Caso 3:

Usted como auditor interno de la Empresa de Industria Locales es convocado por medio de una solicitud del Consejo de Dirección en enero del 2005 para realizar una Auditoría de gestión relacionada con sus ventas, debido a que hace dos años las mismas no han alcanzado las metas previstas. La industria produce y comercializa diversos artículos de uso doméstico y confecciones. Para cumplir con la Auditoría solicita y obtiene la siguiente información.

Los resultados de ventas en los últimos 3 años se han comportado de la siguiente forma.

	<u>Real 2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Ventas en Miles de pesos	2800	2150	1850

Las producciones no compiten en el mercado debido a su presentación poco atractiva y están elaboradas con materias primas de segunda, por otra parte no realizan análisis de mejores opciones por suministradores. Esto provoca que el almacén de productos terminados se abarrote de artículos, lo que trae como consecuencia pérdida por obsolescencia y daño por un monto de \$65 000.00 el año 2004.

Los trabajadores del Departamento de Ventas están desactualizados respecto a las técnicas novedosas que le permiten realizar una mejor gestión de ventas. Desde la entrada del último jefe hace 3 años no se diseña ningún plan de capacitación para el área.

En el propio departamento de ventas se detectó que hace 3 meses fue contrata una trabajadora a sugerencia del propio Jefe a la que se le está pagando una tarifa de \$1.75 por hora cuando lo correcto de acuerdo a esa categoría es de \$1.65.



Se pide:

- a) Evaluar la gestión en el caso presentado.
- b) Determine el Precio de Incumplimiento
- c) Redacte recomendaciones con vista al informe de auditoría.

Pérdida por obsolescencias y daños de producción terminado	\$ 65 000.00
Gasto de salario excesivo de una trabajadora	57.60
Incumplimiento del Plan de Ventas	<u>\$ 2 800 000.00</u>
	<u>\$ 2 865 057.60</u>

Jornada Laboral 8 horas	8horas x 24 días = 192 horas
Trabajo 28 días al mes	192 horas x 3 mese = <u>576</u> horas
Trabajo durante 3 meses	576 horas x \$0.10 = \$ 57.6
Tarifa horaria correcta \$ 1.65	
Incorrecta <u>1.75</u>	
Exceso en pago de tarifa \$0.10	

- a) El sistema de gestión que está llevando a cabo la empresa de Industrias Locales no es el más adecuado repercutiendo en los resultados de la misma.
- b) Hay que partir de que la unidad no ha cumplido con las ventas previstas durante los últimos 2 años, lo cual puede deberse a la falta de recursos adecuados, producciones que no cumplen con la calidad y cantidad requeridas, atraso en la tecnología empleada, falta de un grupo de investigación y estudio de mercado, trabajo inadecuado de suministradores y compradores, etc., por lo que el producto no posee las condiciones idóneas, lo cual trae como consecuencia un estacionamiento del mismo, provocando un incremento de su inventario.

Todo esto pudo estar dado por un mal desempeño en el incumplimiento de metas y objetivos, en la cual no se hallan organizado ni planificado las actividades de la



mejor manera posible, teniendo en cuenta la actividad fundamental de la empresa, ni se hallan empleado las técnicas de control y superación correctos.

Económico:

La Empresa no cumple con los recursos idóneos ni con la calidad requerida, según los parámetros técnicos y de calidad, provocando así mala presentación de los mismos, lo cual provoca estancamiento del mismo e incremento de los inventarios, trayendo como consecuencia pérdida por obsolescencia y daño por \$65000.00 en el 2004, además pérdida por exceso de pago de salario a una trabajadora contratada hace 3 meses.

Eficiencia:

No se cumple con los parámetros técnicos productivos en el proceso de producción que garantice la calidad.

- Obsolescencia de los equipos instalados
- No se diseña ningún plan de capacitación para el área

Eficacia:

Los productos no cumplen con la calidad requerida, además no es socialmente útil, ya que el mismo no se demanda en grandes cantidades provocando estacionamiento del mismo.

- Mala presentación del producto terminado.
- Incremento del Inventario.
- Disminución de las Ventas.

IX. Preguntas y Ejercicios para la Autopreparación

1. ¿Qué entiendes por Gestión?
2. Diga los elementos de la Gestión.
3. ¿Qué es la Auditoría de Gestión?



4. Mencione los elementos que componen la Auditoría de Gestión.
5. ¿Cuales son las características de la Auditoría de Gestión?
6. ¿Cuál es el alcance de la Auditoría de Gestión?
7. ¿Cuales son los Riesgo de la Auditoría de Gestión?
8. ¿Cuales son las entidades a aplicar la Auditoría de Gestión en Cuba?
9. Mencione las técnicas de Auditoría de Gestión.
10. Como auditor experimentado del equipo de auditoría Interna de la Compañía DELTA S.A, se le notificó respecto a un nuevo trabajo como auditor a cargo de la auditoría operacional de las actividades de arrendamiento de la Compañía. Se le indicó cuales de los miembros del equipo de auditoría interna están disponibles para el trabajo. Usted tiene bajo su responsabilidad la programación y supervisión de la realización de la auditoría y la redacción del informe.

Describa la preparación y programación necesarias antes de comenzar la fase real de investigación y análisis de su auditoría operacional. Señale las fuentes que consultaría y la información que buscaría para cada una. También indique cualquier acción que tomaría para la selección de los Empleados auxiliares y sus instrucciones.

11. Comente sobre la exactitud de la siguiente afirmación y justifique su respuesta " Cuando llevo a cabo una auditoría financiera de acuerdo con las normas generalmente aceptadas, puedo elaborar un informe de auditoría operacional sobre cualquier fase del negocio sin llevar a cabo procedimientos adicionales de auditoría. Si esto no fuera cierto , yo no habría recopilado la suficiente evidencia que existen las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Ejercicio #1

Usted es designado para auditar el área de dirección desde el punto de vista de la gestión en la Empresa ALFA que se dedica a prestar servicios de restauración de equipos electrodomésticos y para ello cuenta con seis trabajadores o técnicos: un



jefe de taller; un administrador; una persona que atiende la Contabilidad y una secretaria que se encarga de recepcionar todos los pedidos.

El aparato de dirección de la Empresa está compuesto por el administrador; el jefe de taller y el responsable de la Contabilidad. Por constituir un pequeño negocio la estrategia de dirección no es compleja; y al indagar sobre las tareas que realizan se supo que:

- No tienen identificados objetivos sociales específicamente con los trabajadores.
- En la planeación a largo plazo no hay correspondencia con el plan operativo; pues se han trazado a nuestro juicio expectativas superiores a sus posibilidades confiando en el crecimiento económico a alcanzar en dependencia de las posibilidades de ampliación de los clientes; concretados específicamente en algunas Empresas Mixtas.
- No tienen trazada una política de relaciones públicas. Hasta ahora los contratos con Empresas Mixtas han surgido a partir de pedidos del Órgano Superior.
- Los puestos de trabajo de los técnicos que prestan el servicio no se delimitan específicamente y se nos planteó que prefieren que sea así pues de esta manera cualquier técnico puede asumir el arreglo de cualquier equipo.
- Los resultados productivos de la Empresa determinan que:

Cantidad de equipos arreglados: 2500

Servicio prestado	Precio
1000 televisores	2.25
500 lavadoras	2.00
600 batidoras	1.50
200 licuadoras	3.00
200 grabadoras	1.80



Se habían planificado reparar:

1200 televisores

500 lavadoras

300 batidoras

150 licuadoras

300 grabadoras; todos al mismo precio

- Se buscó información sobre estos resultados en otras Empresas que realizan la actividad ; obteniéndose que:

Plan \$ 5 000.00

Real 5 300.00

- Los resultados financieros demuestran que la Empresa tiene solvencia y liquidez y al compararlos con otras Empresas que realizan la actividad presentan una situación desfavorable para el período que se analiza.
- Cuando analizamos indicadores vinculados con el Mercadeo obtuvimos que los gastos generales y de administración para el plan eran de \$1 200.- y para el real son de \$1 000.- lo que nos permitió calcular el Margen de Mercadeo. El costo de fabricación según plan fue de 3 500.- y el real de 4 200.
- De la misma forma observamos que se podría calcular el indicador de Ventas o Servicio por vendedor o empleado y el Rendimiento de los servicios; sabiendo que la utilidad neta real fue de \$3 000.- y la planificada fue de 3 500.- Esa utilidad real se debió a la liquidación de cobros pendientes que aumentaron considerablemente los Ingresos.
- Se realizaron otras investigaciones con los clientes para conocer la calidad de los servicios y la mayoría se mostraron satisfechos con el trabajo del empleado ; pero se quejan de la condición y calidad de las piezas que se le ponen a los equipos

Tareas a realizar

1.- Con todos estos elementos ya puede prepararse el informe; y para ello se pide:

- Cálculo de los índices requeridos.



- Señale las deficiencias detectadas y las causas que lo provocan a su juicio.
- Soluciones que propone.

2.- ¿Qué personal del área (Empresa) seleccionaría para el trabajo?

Período comprobado Año 2005

Fecha de la comprobación Año 2006

Índices a usar:

Margen de Mercadeo = Precio de venta -(Costos de fabricación +Gastos de administración)

Servicios por empleados = Servicios Netos en \$ ó U.

No de empleados

Rendimientos ventas o servicios = Utilidad Neta

Ventas o Servicios Netos

Ejercicio #2

Usted es el auditor interno de la Empresa BETA y ha planeado en su revisión para este año las dificultades detectada en revisiones anteriores hecha por usted o por auditores externos, realizar una auditoría de gestión a la dirección de la Empresa; toda vez que esta debe entenderse no solo como el aparato de dirección al mas alto nivel de la misma; sino también a los diferentes niveles, entiéndase hasta jefe de brigada o jefe de turno.

La Empresa BETA es una empresa productiva y en los 2 últimos años no ha logrado analizar sus metas productivas, a pesar de que dejan señalado objetivos sociales, económicos y de servicios como para hacer cumplir los planes propuestos por lo que su primer análisis se dirige al planteamiento de estos objetivos y de los planes a costo y largo plazo obteniéndose lo siguiente:

- Al tratarse los objetivos no se tuvo presente los avances de la ciencia y la técnica y por tanto los planes por hacer cumplir en objetivos de servicios y económicos fueron poco ambiciosos lo que no da la posibilidad de llegar a



cubrir las expectativas de la Empresa compradora con otras de la rama.

- Los planes no se cumplen pues las producciones no pueden competir en el mercado,, ya que la calidad de las mismas no admiten competencia y se quedan en los almacenes.
- Los dirigentes del departamento de Producción no conocen de todos los avances de sus producciones y se mantienen con 5 años de atraso al, al indagar se conoció que 2 de ellos son ingenieros y 3 son técnicos medios pero no tienen información suficiente ni han seguido superándose.
- El jefe del departamento de Comercial que tiene a su cargo la mercadotecnia y las relaciones públicas ha venido insistiendo en la necesidad de buscar un lugar en el mercado para sus productos, pero no ha podido demostrarle cuales son los problemas actuales que lo impiden y la comunicación entre los miembros del consejo de Dirección no se ha logrado.
- Hay 2 jefes de brigada recién graduados de la carrera de ingeniería química que se sienten motivados e interesados porque se produzcan los cambios , pero los jefes de producción y el consejo de dirección señala que hasta ahora sus producciones se vendían y deben seguir vendiéndose, a pesar de la aparición de nuevas Empresas, porque así lo dispone el Estado a los consumidores y que esta situación de un alto nivel de Producción Terminada en almacén es eventual. Así mismo añaden que la calidad no es la óptima porque las Materias Primas no pueden ser las mejores pues la situación financiera no permite comprarla mejor, pero este es algo conocido por los consumidores que así lo aceptan.
- Por otra parte producto de estos resultados los objetivos sociales se incumplen pues no se vela por los intereses económicos personales y sociales de los trabajadores y no todos los impuestos han ser pagados al gobierno.
- Los trabajadores no conocen las metas trazadas por la dirección, y en algunas brigadas hay problemas de organización del trabajo pues no se definen correctamente los puestos de trabajo esto ha traído como



consecuencias que se presente paros en la jornada laboral que luego de un estudio hecho por su cuerpo de auditores arroja un promedio de "\$2,45 por hora perdidas en salario pagados de más que significan a su vez 30 unidades dejadas de producirá un precio de \$1,50 por cada una.

- Usted le propone a sus auxiliares reflejar el precio de este cumplimiento en su informe que además debe contener las causas, problemas y posibles soluciones para que la dirección en general de la Empresa sea eficiente, económica y eficaz.

Ejercicio #3

La Empresa Mixta GUAMÁ que se dedica a comercializar productos varios para el hogar, presenta dificultades con la introducción en el mercado internacional pues hasta ahora solo se ofertan sus productos en el mercado nacional en divisas con salidas no frecuentes y en el mercado español donde la parte española de la Empresa se ha lanzado desde hace 5 años, pero con la presencia de 2 competidores nacionales fuertes y de los extranjeros que tradicionalmente inundan este mercado.

1. El éxito que aseguran sus principales accionistas radica en que los productos serían típicos cubanos que recuerden la época colonial y que brinden un resultado que tendrá aspectos españoles con un tono diferente trabajados con maderas y accesorios propios del Caribe.
2. Todos los aspectos vinculados con el Marketing son dirigidos por el Ministerio al cual pertenece la Empresa Mixta y un especialista por la parte española que asegura el éxito del producto, pero no se hizo una investigación anterior ni por el Ministerio que es el responsable ni por la Empresa que en última instancia responde por los resultados y se alega a esto que el costo de la investigación es elevado y arrojaría un Margen de Mercadeo negativo.
3. Esta situación no ha permitido que el flujo de información acerca de los nuevos productos que se requiere en el mercado, sea efectivo.
4. En la empresa se designó un lugar llamado "Reconozca el espíritu de



innovación” en el que se exponen “bien a la vista” los productos que se están desarrollando, sin embargo, no se organiza con regularidad demostraciones y sesiones de proyección sobre nuevos productos para el personal de todas las funciones y niveles.

5. Se comprobó que existe un programa de investigación a largo plazo para elaborar nuevos productos, pero contrasta con ello el hecho de que no es norma en la empresa el intercambio y la costumbre de compartir entre colegas acerca de nuevos proyectos.
6. Un aspecto que se considera limitante es el relacionado con la distancia que existe entre la oficina del gerente y los centros de investigación, lo cual no le permite visitar las oficinas, los talleres y laboratorios con regularidad. Esto a la vez hace pensar a los diseñadores e ingenieros que el jefe “no aprecia su trabajo”.
7. Se resumen los costos reales en materiales, mano de obra y gastos generales cada vez que concluye un proyecto, pero esto no permite tomar una acción correctiva ya que se desconocen las normas de consumo y no hay patrón para comparar.

Usted es designado en la Empresa como Auditor Interno pasados ya los primeros 8 meses, y observa que han presentado dificultades con la salida de los productos que provoca que los productos terminados tengan un costo de almacenaje cada vez mayor y le proponen a la alta gerencia auditar la actividad de Mercadotecnia desde el punto de vista de la Gestión.

El resultado de su trabajo debe contener las causas de los problemas de hoy en la actividad, los problemas fundamentales y los puntos claves en los que debe basar su estrategia de marketing la Empresa, para lo cual debe preparar un informe que se entregará al finalizar la Auditoría en Julio del 2007. La Empresa comenzó su actividad en Octubre del 2006.



Ejercicio # 4

La Empresa ARENAL que se dedica a la producción de cemento ha presentado dificultades con el cumplimiento de los planes establecidos y se pudo conocer que existen problemas con el control financiero de ciertos aspectos vinculados con esto, por ejemplo el control físico en el proceso, el control documental en la recepción, por esta razón el consejo de dirección de la Empresa determina que debe practicarse una auditoría de gestión que cumplimente todas las indagaciones necesarias para lograr que se desarrolle eficientemente la actividad de producción. A usted se le asigna para realizar esa auditoría de gestión y obtiene la siguiente información:

1. No se ha formulado un calendario de utilización de tiempo de máquina y mano de obra a su máxima capacidad, lo que significa que la organización no ha sido lo más adecuada y en ocasiones ha provocado excesos de recursos en el área de proceso que no están correctamente controlados.
2. No se preparan registros estadísticos que permitan establecer pedidos correctos para períodos futuros además de determinar la condición y calidad de los inventarios y los bienes intermedios generados en la actividad. Se señaló que no tenían ideas de que registros pudieran elaborarse y que recursos material y humano se necesitaría para la preparación.
3. No hay un sistema efectivo de incentivos de salarios para mantener los costos mínimos consideran que los resultados productivos no lo justificarían y que habría que hacer toda una serie de cálculos y llevar controles que no pueden realizar por falta de personal.
4. El estilo utilizado para la dirección de los obreros de la producción es el consultivo, donde se le da algún tipo de participación en las decisiones aunque no pueden llegar a decidir que hacer con el financiamiento de la Empresa para aumentar las capacidades productivas. Se especifica que los obreros no podrían hacerlo y que para ello solo estarían capacitados y contarían con la información necesaria los jefes de brigada y algún personal de planeación y contabilidad.



5. Además se supo que:

Costos de fabricación	16 000.00
Costos fijos	7 500.00
Consumo kwh	500
# de trabajadores	120
Valor de la producción Bruta	25 000.00
Capacidad	7h-maquina.
Producción defectuosa	1 200.00

Se pide:

Informe del auditor sobre la gestión.

Ejercicio # 5

Usted es designado como auditor jefe en la firma a la que pertenece para practicar una auditoría de gestión a los Recursos Humanos de la Empresa EPZA, por el período terminado en diciembre de 2006, presentándose en esta Empresa el 10 e febrero del 2007.

Luego de conocer y estudiar sobre la actividad que realiza la Empresa, la confección de zapatos, e identificar la estructura organizativa y la teoría de dirección que sigue el consejo de Dirección se pudo concluir que:

- No se tienen identificados las necesidades de personal a corto plazo, se plantea que los materiales en estos momentos son escasos y no tienen prevista ninguna ampliación por lo que no consideran necesario planificar movimientos en el personal.
- No se hacen reclutamientos a partir de períodos generales, el personal es antiguo, tiene como promedio 10 años de trabajo en la Empresa y cuando fueron reclutados no se hizo pensando en un proceso definido de selección, no se describieron los puestos de trabajo (que todavía no están señalados por escrito) ni se predijo el costo de reclutamiento que incluyó en algunos casos la



capacitación del personal.

- Se han establecido nuevas líneas de producción y no se han preparado en tiempo y suficientemente a los trabajadores para esos puestos.
- No hay un programa continuo de capacitación y entrenamiento tanto de los obreros como de los dirigentes en la Empresa, se justifica según el jefe de Recursos Humanos por la antigüedad de los trabajadores que aunque se establezcan nuevas líneas toman rápidamente la habilidad requerida para desarrollarla.
- No se evalúa el desempeño de los trabajadores en el departamento de contabilidad y servicio pues se considera que sólo debe hacerse con los obreros y en estos se practica a través del control de la calidad.
- Se tomaron algunos datos numéricos que demuestran que el control administrativo en la forma en que se lleva provoca problemas en los resultados productivos y financieros

	PLAN	REAL
Volumen de producción	10 000	8 750
Obreros	50	52
Fondo de Salario	18 000	19 500
Ventas	10 000	8 600
Empleados	15	10
Costo de fabricación	7 600	7 950

Se pide: Informe del auditor y Pt con los índices necesarios.

Ejercicio # 6

La Empresa A ha solicitado los servicios de una firma de auditores para que le revise la gestión de las compras en la Empresa, pues han presentado problemas en la actividad productiva por la falta de ciertos recursos básicos y los datos que se han obtenido determinan que:



- Todos los informes de recepción están siendo controlados correctamente, y no todos han sido pasados a los registros contables lo que impide el control de las devoluciones y el cotejo con las facturas.
- No es costumbre de la Empresa estudiar las diferentes posibilidades de compras con diferentes proveedores que permitan descuentos de efectivo.
- El dpto. técnico productivo ha tenido que promover cambios en su línea de producción que exigen materias primas con cierta condición que se ha adquirido pero que en los primeros meses de prueba no surtió el efecto esperado y un déficit de materiales que impidió la producción de un 10%.
- El vínculo de este dpto. con los almacenes es prácticamente nulo señalan que el dpto. de contabilidad es quien debe ocuparse de esto.
- Los créditos recibidos para las compras aumentaron en \$1 000.00 con respecto al año anterior que eran de \$3 500.00 y los costos de abastecimiento que incluyen salarios, transporte, y materiales auxiliares para esta función disminuyeron en \$525.00 con respecto a ese mismo que eran de \$1 300.00.
- Las cuentas por pagar no reflejan la adquisición de un lote de \$750.00 por lo que las deudas al inicio eran de \$12 000.00 y al final de \$ 18 000.- las compras del periodo fueron de
- \$21 000.00. En el año anterior el ciclo de pagos en días fue de 250, y no se preparó el ciclo de días de los créditos

Se pide:

Prepare un informe de auditoría y todos los papeles de trabajo. Período comprobado 2006. Fecha de la comprobación, Agosto 2007.

Ejercicio # 7

El auditor de la Empresa TABACO ha planificado que en la revisión de sus operaciones, debe realizar cada 3 meses una auditoría operacional a las diferentes operaciones y en este mes de junio del 2007 le corresponde a los cobros, detectando lo siguiente:



- No existe un departamento o sección que se ocupe de los cobros y su control, pues no hay personal suficiente, por lo que esta función la realiza un especialista que a su vez lleva el control de las deducciones a los salarios.
- La gestión de los cobros se ha mantenido en el límite de los 45 días de atraso, lo que ha significado que un lote de mercancías que debía comprarse no pudo ser adquirido y por tanto hubo incumplimientos con la venta.
- No se han hecho estudios de las cuentas por cobrar de mas de 90 días que ascienden a 54 500.- y no se han pensado diferentes alternativas para cobrar aunque fuera una parte, pues es una política de la Empresa tratar de cobrarlo siempre.
- Tienen localizados los clientes morosos, pero no se sienten seguros para salir a buscar nuevos clientes , y en otras ocasiones las búsquedas han sido infructuosas.
- Al analizar algunos datos numéricos se supo que:

Activo corriente	60 000.-
Activos Líquidos	15 000.-
Pasivos corrientes	58 000.-
Ventas Netas a crédito	10 000.-
Ventas Netas	12 000.-
Activos fijos	80 000.-
Otros Activos	10 000.-
Utilidad bruta	11 500.-

Se pide:

Informe de la auditoría de gestión practicada.

Ejercicio # 8

La Empresa GANMA perteneciente a la corporación X presenta algunos problemas llamados por ellos operativos relacionados con la gestión de las ventas y le han solicitado sus servicios como auditor para que le revise la operación en cuestión y le



proponga soluciones concretas a sus problemas que se han agudizado para el último trimestre del 2006. Se presenta en la Empresa el 10 de marzo del 2007 y comienza la investigación obteniendo lo siguiente:

1. Se ha habilitado un plan de ventas para el año que responde a los requerimientos de la producción y que ha tenido incumplimientos por inestabilidad en el transporte, falta de electricidad y éxodo de trabajadores que impidieron el cumplimiento de los compromisos de producción para el año.
2. Dos de los clientes fijos de la Empresa han presentado atrasos en el pago de las entregas efectuadas y no se han podido cobrar desde marzo sin embargo se han seguido entregando los pedidos a estos clientes.
3. El control sobre las ventas se identifica con el registro contable por clientes, y no se ha establecido otro que permita determinar pronósticos futuros, tendencias con respecto a la rama, investigaciones de mercado consecuente y las ventas por vendedor.
4. En el trimestre se produjo un volumen mayor de las devoluciones en ventas que no produjeron rebajas en los precios.
5. No hay un presupuesto de publicidad y promoción de ventas, la actividad se realiza con parte del financiamiento para la distribución, por lo que hay que esperar para poder asumir cualquier gasto.
6. Los gastos de distribución y ventas ascienden a \$ 1000 para el año en curso, mientras que para el año anterior eran de 1150, y el valor de las mercancías devueltas eran de \$ 375 mas que el año anterior que solo era de \$ 150.-
7. Las ventas netas están en el orden de \$12 000 para el año lo que representa un 5% de incremento con respecto al año anterior, y la utilidad neta es de \$11 500 para este año por lo que ha disminuido en \$ 2 000 con respecto al año anterior.
8. El número de vendedores es de 25 y el de trabajadores de 57.



Se pide:

Elaboración de la Hoja de Notas con el planteamiento de las soluciones concretas y todos los PT que sean necesarios.

Ejercicio # 9

La Empresa AZUCAR que se encuentra representada en Cuba, luego de haber sido sometida a una auditoría para dictaminar los Estados Financieros, reconoce la necesidad de realizar una auditoría de gestión a los inventarios, pues aunque el saldo recogido en el Balance General es razonable, la estructura organizativa no responde a una gestión eficiente, y para ello contrata a un auditor de la Firma que le dictaminó los Estados Financieros, obteniéndose que:

1. No se planean de forma oportuna los requerimientos de materiales en base a los programas de producción y, o ventas señalan que no tienen personal para ello y que por tanto ha llegado el momento en que han tenido material en exceso o en defecto.
2. Las áreas de almacenaje no son aprovechadas en su totalidad y se colocan los productos sin tener en cuenta las órdenes de despacho.
3. No cuentan con sistemas modernos de manejo para la transportación manipulación y almacenaje de los materiales y han señalado que no cuentan con el personal calificado para ello.
4. Han existido problemas en la llegada oportuna de los inventarios a la actividad productiva, pues han reportado paros en la jornada laboral por esta causa, a pesar de que el material está en el almacén, se señaló que el jefe de Almacén ha presentado ausencias por problemas de enfermedad y por ello no siempre hay permanencia del auxiliar de almacén que tendría que cubrir.
5. Se detectaron algunos datos numéricos que ejemplifican aún mas los problemas con la gestión.



Desechos y desperdicios	8 000.-
Costo de las materias primas y materiales	12 000.-
Costo de fabricación	16 000.-
Ventas Netas	23 000.-
SalDOS de las Materias primas y materiales	16 000.-
Inventarios totales	29 000.-

Se pide:

Hojas de Notas con soluciones concretas y todos aquellos PT que hagan falta.

Ejercicio #10

Usted es el auditor interno de la Compañía EXPO y ha planeado realizar análisis periódicos del Control Interno en las diferentes áreas y al revisar la operación de inventarios encuentra ciertas situaciones que lo llevan a realizar una auditoría de gestión.

Prepara a dos auxiliares y divide el trabajo en 3 aspectos; el control físico, control documental y control administrativo, llegando a las siguientes conclusiones:

CONTROL FISICO.

1. Los almacenes no cuentan con las medidas de seguridad requeridas, pues aunque hay cerradura, se pudo comprobar que la misma llave abre los 3 almacenes de la Empresa, además los anaqueles en el almacén No 2 tienen comején y corren peligro de derrumbarse.
2. En el proceso productivo no hay lugares adecuados donde puedan manipularse con cuidado los inventarios que son productos químicos.
3. En el momento el despacho de los productos terminados no siempre se cuentan con los montacargas para efectuar el despacho, lo que ha provocado desórdenes y retrasos en las ventas.



CONTROL DOCUMENTAL

4. Algunas de las facturas no aparecen como justificantes y coinciden con operaciones donde se han hecho reclamaciones, se señala que si han llegado a la compañía, pero se han extraviado entre los departamentos que rebajan los inventarios
5. El departamento de compras no tiene un control de las existencias, se rigen por lo que le entrega el almacén y Contabilidad, pero no reciben ni controlan documentos que les permitan servir de contrapartida.
6. En el departamento de Contabilidad no se conservan documentos tales como vales de salida u órdenes de producción, pues se controlan en producción y no se envían copias o los reportes resúmenes en este departamento.

CONTROL ADMINISTRATIVO

7. En el departamento de comercial no hay un personal que se ocupe de analizar los niveles de abastecimientos y las normas de consumo en su comportamiento, señalan que es poco personal y que tienen que dedicar fuerzas para hacer análisis de mercado.
8. En los almacenes existen 1 jefe y 2 dependientes en cada uno; pero las funciones de los 3 no están delimitados en ningún caso; pues señalan que cuando llegan los abastecimientos tienen que unir fuerzas y en los despachos el que esté es el que lo ejecuta.

Datos numéricos obtenidos:

Volumen producción	50 000.-
Consumo de Materia Prima	6 000.-
Costo de fabricación	45 000.-
Saldo de las Materias primas al final T	12 000.-
Saldo de las Materias primas al Inc.. T	18 000.-
Ventas Netas	48 000.-
Inventarios	34 000.-
Consumo de inventarios	32 000.-



Ejercicio # 11

La Empresa CARACOL que se dedica a prestar servicios de publicidad ha diferentes clientes ha solicitado los servicios de su especialista para que le oriente sobre la política de crédito que debe perfeccionar, pues ha presentado ciertas dificultades para efectuar las compras, promover las ventas y lograr el cobro oportuno.

Es especialista recomienda realizar una auditoría de gestión y luego de ser aprobado por la Empresa; la siguiente información:

1. En la tramitación del crédito de clientes potenciales no se ha podido obtener siempre todos las referencias bancarias o comerciales de agencias especializadas sin embargo se han otorgado créditos para buscar "seguridad" en el cliente. No han tenido para hacer ese estudio.
2. En los pedidos de clientes no se han teniendo en cuenta las políticas generales de crédito ni las específicas establecidas, solo se busca la obtención de utilidades mayores a partir de mayores ingresos.
3. Existe comunicación con otras operaciones de la Empresa, pero se considera que la información que se solicita y entrega no es la suficiente para realizar una buena actividad de crédito y financiamiento, los que ahora se preparan son:
 - Niveles de cuentas por cobrar.
 - Personal autorizado.
 - Costo de la ejecución de la operación.
 - Obtención de seguros de créditos.
4. Además se pudo conocer que:

	Año 2005	Año 2006
Créditos bancarios	15 000.-	17 000.-
Reserva de capital	6 000.-	5 000.-
Capital social	3 000.-	3 000.-



Activo total	150 000.-	153 000.-
Capital Contable	2 000.-	2 000.-
Pasivo Total	137 000.-	143 000.-
Utilidad Neta	60 000.-	55 000.

X. GLOSARIO

Alcance de una Auditoría (RES-MAC-400/03) Se refiere a los procedimientos de auditoría que se consideren necesarios para lograr el objetivo de la misma.

Amenaza: (DL-186/98-Art.2) Acontecimiento, cuya posible ocurrencia, implicaría un peligro, daño o perjuicio para la integridad física de personas, bienes y recursos, lo que se puede materializar mediante acciones concretas dirigidas a lograr ese fin.

Auditoría: Técnica de control, dirigida a valorar, el control interno y la observancia de los Principios Profesionales de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Audidores externos: Profesionales facultados que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

Auditoría financiera: Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico - financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económico - financiera y el control interno.

Beneficiarios/Clientes: Personas o sujetos a quienes va dirigido el producto final o el servicio del proceso realizado.

Código de ética: Normas que establecen y regulan el comportamiento esperado de los trabajadores de la entidad. Ayudan a elevar la sensibilidad ética y el



razonamiento de cada acción desde el punto de vista de la integridad, fortalece el valor moral de los trabajadores y crea un sentido de identidad con la entidad. Establece principios con los cuales se evalúa el valor moral de una decisión, ya sea desde el punto de vista humano, legal, laboral o ambiental.

Comprobante: Autorización escrita que se utiliza al aprobar una transacción para su registro y pago.

Control Interno: Es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- 1 Confiabilidad de la información.
- 2 Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- 3 Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas
- 4 Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

Control administrativo: Procedimiento de control interno que no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables.

Control Contable: Procedimiento de control interno que se relaciona directamente con la protección de los activos o con la confiabilidad de los registros contables.

Cultura de Control Interno: Cultura de la organización que hace hincapié en la importancia de los controles internos y demuestra dicha importancia en todos los niveles del personal, ya que todos los trabajadores tienen la necesidad de entender su papel en el proceso de los controles internos y de estar totalmente dedicados dentro del mismo.

Economía: Se obtiene cuando se reduce al mínimo el costo de los recursos que se emplean en una actividad, con la debida consideración a su calidad apropiada.



Depósito: Formato que llena el depositante donde aparecen los cheques y los valores de efectivo que se están depositando. Cada cheque se relaciona separadamente y se identifica por el número del código del banco de donde proviene el cheque.

Dictamen (RES-MAC-400/03) Opinión o juicio que se emite por escrito, respecto a los Estados Financieros, como resultado de una auditoría financiera.

Economía en la asignación de los recursos: Se trata de la asignación de recursos productivos escasos, con usos alternativos, a la satisfacción de necesidades abundantes. La economía en la gestión consiste en el óptimo aprovisionamiento de las entidades, con los recursos disponibles, de insumos que constituyen lo estrictamente necesario para maximizar los resultados.

Efectivo: Billetes, monedas, cheques, cheques de gerencia, y cualquier otro medio de intercambio que en un banco aceptará en depósito.

Efecto: Grado o nivel de repercusión, a corto plazo, originado por los productos o servicios en el usuario o cliente inmediato.

Efectividad de la gestión: Grado en que la Administración garantiza los resultados de la gestión con una asignación responsable de los recursos disponibles. Este concepto de efectividad se basa en el equilibrio e interrelación que debe existir entre los principios de Economía, Eficiencia y Eficacia; a partir de la necesaria armonía y proporcionalidad que la Administración debe buscar en su actuación, entre los elementos de entrada (insumos), los procesos de transformación y los elementos de salida (productos y resultados); en relación con los objetivos y metas previstas por el Estado y el Gobierno.

Eficacia: El grado en que se cumplen los objetivos y la relación entre el efecto deseado en una actividad y su efecto real.



Eficacia en los resultados: La capacidad de producir resultados, lograr propósitos o realizar objetivos, cumpliendo con estándares predeterminados de cantidad, calidad, de tiempo, de costo y de servicio. Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados.

Eficiencia: La relación que existe entre el producto (en término de bienes, servicios u otros resultados) y los recursos empleados en su producción.

Eficiencia en los procesos: Relación entre las cantidades o valor de los productos de un proceso a las cantidades o valor de los insumos del mismo. Se relaciona con un estándar o estado ideal del proceso, también expresado por las relaciones producto/insumo. En general, se es eficiente cuando se logran los resultados previstos en la mejor forma posible.

Entidad (empresarial): Una unidad económica que realiza transacciones comerciales que se deben registrar, resumir y reportar. Se considera la entidad separada de su propietario o propietarios.

Entorno: Ambiente o comunidad afectada por el producto o servicio generado por la organización.

Factura: Relación pormenorizada de las mercancías que se compran o venden. Muestra las cantidades, precios y condiciones del crédito. Sirve como base para el asiento en los registros contables del vendedor y del comprador puesto que evidencia la transferencia de la propiedad de la mercancía.

Fiscalización (RES-MAC-399/03) Acto de verificación, inspección, investigación y comprobación que se realiza con la finalidad de garantizar el cumplimiento de las disposiciones estatales y de gobierno vinculadas con la actividad económico-financiera, preservar la disciplina y la integridad administrativa, prevenir y detectar actos y manifestaciones de corrupción administrativa.



Gestión (RES-MAC-399/03) Comprende todas las actividades de una organización que garantizan el cumplimiento de las metas y objetivos trazados a partir del diseño estratégico desarrollado con la participación de la dirección y demás trabajadores, incluye la evaluación oportuna y sistemática de su desempeño operativo en función de las estrategias previstas.

Hallazgos (RES-MAC-400/03) Es el resultado de un proceso de recopilación y síntesis de información; la suma y la organización lógica de información relacionada con la entidad, actividad, situación o asunto que se haya revisado o evaluado para llegar a conclusiones al respecto, o para cumplir alguno de los objetivos de la auditoría. Sirven de fundamento a las conclusiones del auditor y a las recomendaciones que formula para que se adopten las medidas correspondientes.

Impacto: Nivel de repercusión a mediano o largo plazo originado por los productos o servicios en el entorno económico, social y ambiental.

Informe de auditoría: Expresión escrita por el auditor respecto a los resultados de las verificaciones realizadas durante la ejecución de la auditoría, manifestando sus criterios y comentarios respecto a los estados financieros y otros hechos económicos.

Informe Gerencial (RES-MAC-400/03) Es el informe que se entrega al cliente con una exposición de las deficiencias detectadas en las cuentas o grupos de cuentas objeto de revisión, así como las propuestas de ajustes y recomendaciones, para su eliminación, con el propósito de ser analizadas con el cliente.

Informe de los auditores: El informe emitido después de auditar un tema o los estados financieros de una empresa.

Informe de recepción: Formato interno preparado por el departamento de recepción para cada envío que llega y que muestra la cantidad y condición de las



mercancías recibidas.

Ingreso: Comprende los ingresos tanto por cuenta del Presupuesto del Estado como los originados por ventas o por otros conceptos.

Insumos: Conjunto de recursos, materiales e información, de los cuales debe disponer y/o requerir la organización auditada, para iniciar su proceso productivo o la prestación del servicio. Los insumos deben cumplir con las especificaciones definidas por la organización para garantizar el adecuado funcionamiento de los procesos y la calidad del producto final; deben ser mensurables en forma cuantitativa y cualitativa.

Metas: Fines o propósitos específicos a alcanzar; en general, conllevan la cuantificación de los resultados esperados en un lapso determinado y deben estar siempre orientadas al cumplimiento de la misión y de los objetivos de la organización.

Nómina: Un registro que relaciona los nombres de los empleados durante un período dado de pago, los valores de pago, tiempo trabajado, salarios brutos, deducciones y cualquier otro valor retenido y el pago neto.

Normas de auditoría: Constituyen el conjunto de reglas que deben cumplirse para realizar una auditoría con la calidad y eficiencias indispensables. Las normas de auditoría proporcionan al auditor una orientación mínima que ayuda a determinar la amplitud de las medidas y de los procedimientos que deben aplicarse para cumplir el objetivo de la auditoría. Son los criterios o patrones con referencia a los cuales se evalúan los resultados de la auditoría.

Notas (NCC 1-12) Contienen información adicional a la presentada en el Estado de Situación, Estado de Resultado, estado de cambios en el Patrimonio Neto y estado de Flujos de Efectivo. En ellas se suministran descripciones narrativas o desagregaciones de tales estados y contienen información sobre las partidas que no cumplen las condiciones para ser reconocidas en aquellos estados.



Objetivos: Fines o propósitos generales que las organizaciones pretenden alcanzar, según lo previsto en la Planeación Estratégica de las entidades.

Período contable: Espacio de tiempo al que corresponde un estado de resultados. La mayoría de los informes financieros tienen un período contable de un año, pero los estados financieros se pueden preparar trimestralmente y también mensualmente.

Política: Conjunto de prácticas, hechos, instituciones y determinaciones de un estado, entidad o ente económico, que representa un modo de ejercer autoridad en un estado o sociedad.

Procedimiento: Acción de proceder. Método de operación o serie de operaciones con que se pretende obtener un resultado.

Procedimiento de auditoría: Las acciones que realiza el auditor para llevar a cabo sus labores de revisión.

Procesos: Serie de pasos, actividades o tareas, razonablemente articuladas, con una secuencia lógica, para agregar valor a los insumos a fin de transformarlos en el producto o servicio deseado en la cantidad y calidad requerida. Esa transformación se realiza con la infraestructura, recursos humanos y tecnología que utiliza la organización.

Productos: Bienes o servicios que resultan de utilizar los insumos y de agregarle valor mediante los procesos. Los productos deberán cumplir con las especificaciones y costos estipulados, con las metas trazadas en relación con los objetivos planteados y satisfacer a sus usuarios.

Programa de Auditoría (RES-MAC-400/03) Un programa de auditoría expone la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de auditoría planeados que se requieren para implementar el plan general de la auditoría. El programa



constituye un conjunto de instrucciones a los miembros de la auditoría como un medio para controlar la apropiada ejecución del trabajo.

Proveedores: Sujetos externos o internos en la organización, que suministran los insumos requeridos para la producción de bienes o servicios.

Riesgo: Peligro o inconveniente posible, exposición a contratiempos que puedan afectar de manera adversa el logro de metas.

Riesgo controlable: Aquel riesgo en que la entidad tiene injerencia en las variables que lo forman y puede aceptar o no su nivel. Por lo general se deriva de variables internas, por tanto, controlable. Ejemplo: Complejidad de la estructura de la organización, naturaleza de las actividades, calidad del personal, cambios en la organización y rotación del personal, entre otros. que lo forman y donde la entidad NO conoce el impacto que ellas traerán. Por lo general se derivan de variables externas, por tanto, no controlables (Ej. Condiciones económicas cambiantes, cambios en la industria y avances tecnológicos, entre otros).

Riesgo operativo: Pérdida potencial por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos o por errores en el procesamiento de las operaciones.

Segregación de funciones: Separar las funciones de la entidad entre varias personas y/o áreas a fin de disminuir el riesgo de manipulación en la información y la malversación de activos (División del trabajo).



CONCLUSIONES

La Elaboración de la Guía de Estudio de la asignatura Auditoría de Gestión en el proceso docente-educativo de la carrera Licenciatura en Contabilidad y Finanzas permitirá:

1. El desarrollo de habilidades del egresado hasta comprender la importancia de la Auditoría de Gestión como instrumento de control.
2. El entendimiento de la función del área contable-financiera en su entorno operacional en el proceso de verificación de las operaciones.
3. La comprensión clara acerca de la importancia del trabajo comunicativo entre el auditor y el auditado.
4. El dominio de las herramientas básicas que completarán su formación profesional y utilizará posteriormente en la toma de decisiones.



RECOMENDACIONES

1. Proponer a la dirección de la Carrera de Lic. en Contabilidad y Finanzas, la instrumentación de la Guía de Estudio para la asignatura Auditoría de Gestión, elaborada en este Trabajo de Diploma, como medio de enseñanza para el desarrollo de la asignatura, con las indicaciones que en el mismo se brindan.
2. Al colectivo de la Disciplina Auditoría, que incorporen a la Guía nuevos ejercicios a partir de situaciones actuales producidas en el marco empresarial.
3. Que las indicaciones metodológicas para la elaboración de la guía contenidas en este trabajo, se apliquen en las restantes disciplinas de la carrera.
4. La actualización sistémica de las temáticas, a fin de lograr un nivel de información acorde con las exigencias de la economía cubana.



BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez de Zayas, Carlos. Fundamentos teóricos de la dirección del proceso de formación del profesional de perfil amplio, 1988, p 131.
2. _____. *La Universidad. Sus procesos y sus leyes*. Curso 20. Pedagogía 97. Ciudad de La Habana, Cuba, 1997.
3. _____. *La Pedagogía como Ciencia*. Editorial Félix Varela, Ciudad de La Habana, 1998.
4. _____. *La Escuela en la Vida*. 3ra. Edición. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 1999.
5. Cook and Winkle. Auditoría, Tomos I y II.
6. E. Marbán. *Historia Antigua y Media*. 1958
7. Malagón Hernández, M.J. Orientaciones metodológicas para la educación. Centro de estudio de la Educación Superior. Universidad de Pinar del Río, 2002.
8. MES. *Modelo del Profesional*. Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Plan de Estudio C. Universidad de la Habana, 1998.
9. MES. *Reglamento del Trabajo Docente y Metodológico en la Educación Superior* (Proyecto)
10. Lazo, J. Epistemología del desarrollo de la combinación del estudio y el trabajo en la Escuela Superior Cubana. Revista Cubana de Educación Superior. No 3, p. 100-101. (1994).
11. Meigs, Larsen and Meigs. Principios de Auditoría, Tomos I y II.



12. Resolución Económica V Congreso PCC. Editora Política, La Habana, 1997
13. Samuelson. Economía Tomo I .Capítulo 17
14. Vecino Alegret, Fernando. *XX Seminario de perfeccionamiento para dirigentes nacionales de la Educación Superior*. ENPES, 1999
15. ____ Documento Base para la elaboración del Plan de Estudio D,
Septiembre del 2003.





ANEXO

Guía Metodológica para la realización de Auditoría de Gestión.

1. La auditoría aplicada al sistema de gestión.

La Auditoría de Gestión al igual que la Auditoría Financiera forma parte del proceso de rendición de cuentas, dado que conduce a una opinión profesional independiente entorno al grado en que los funcionarios cumplen sus responsabilidades con efectividad, eficiencia y economía.

La Auditoría de Gestión no se realiza de forma global en las empresas, es dirigida a un área específica después de haber realizado el estudio general de la misma, aunque puede dirigirse a todas las áreas de la organización según sea necesario.

Este tipo de auditoría esta dirigida a revisar y evaluar el sistema de gestión, que en las empresas del MIC está constituido por:

- Subsistema Directivo.
- Subsistema Económico-Financiero.
- Subsistema de Mercadotecnia.
- Subsistema de Abastecimiento.
- Subsistema de Servicios.
- Subsistema de Recursos Humanos.

1.1 Subsistema Directivo.

La evaluación de la gestión del Subsistema Directivo, comprende la revisión de los métodos, sistemas y procedimientos, en las fases del proceso administrativo.

Este se define de manera general como el conjunto de decisiones y acciones, de estrategias diseñadas para lograr las metas y objetivos de la organización. Las fases que lo componen son, la planeación, organización, dirección y control; básicas en su desarrollo.



La planeación comprende el estudio y toma de decisiones por anticipado, relacionado con lo que quiere la entidad en periodos futuros. Parte de la elaboración de las metas y objetivos y las estrategias a seguir para cumplimentarlos; divididas en programas y tareas; subdivididas en acciones, en las cuales serán utilizados los fondos, recursos y personal con que cuenta la entidad.

La organización se refiere a la estructura formalizada que define las actividades que serán planeadas, ejecutadas y controladas. Su objetivos se encuentra vinculado con la división del trabajo, mediante la cual se identifican las actividades y funciones, se determinan los cargos y líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación para cumplir las metas y objetivos de la entidad.

La dirección aparece luego que se ha planeado y organizado los recursos y medios necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados. Esta fase incluye de manera abarcadora dos procesos o acciones básicas que deben encontrarse altamente coordinadas, para que la ejecución de las tareas sea cumplida con los resultados esperados. La primera de éstas es la administración con la función de comunicar las instrucciones e información necesaria y supervisión a todos los trabajadores de la organización, y la segunda, el liderazgo que es en esencia la motivación a los trabajadores por medio del ejemplo (influencia) que proyectan los miembros de la Dirección.

El control es la fase que tiene como función ayudar a la dirección en el logro de los objetivos, realizando un seguimiento de la eficacia de las otras fases del proceso administrativo.

Las deficiencias en la administración son las que indicaran cuando debe auditarse este subsistema, en caso que no se acordara anteriormente. Entre los síntomas que señalan la presencia de deficiencias encontramos las siguientes:

Carencias de servicios competitivos, que puede estar dado por:



- Altos costos de producción.
- Descenso en las ventas totales o por línea de servicio.
- Pérdidas económicas.
- Frecuentes disgustos entre el personal.
- Excesiva rotación del personal.
- Marcadas variaciones en el presupuesto.

Para dar una adecuada evaluación de la gestión de éste subsistema deben ser revisadas cada una de las fases del proceso administrativo, contando con objetivos generales, dividiéndose en objetivos específicos y las tareas para cumplimentarlos.

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos, se aplicarán cuestionarios, utilizando como técnica la revisión de documentos y entrevistas.

Planeación

Objetivo general: Valorar el proceso de planeación.

Objetivo específico # 1: Valorar la definición de los objetivos trazados por la entidad.

Encuesta para evaluar los objetivos fijados por la Empresa.

Cuestionario # 1	Si	No
Verificar si son guías para la acción y toma de decisiones		
Verificar si se centran en las áreas de resultados claves		
Verificar si son mejoras de resultados		
Verificar si son el sustento de la información y la comunicación		
Verificar si facilitan la planificación y el control		
Verificar si contribuyen a cumplir la misión y la visión		
Verificar si son compartidos		
Verificar si son alcanzables		
Verificar si son medibles		
Verificar si son rotadores		
Verificar si propician mejoras		



Verificar si son claros y específicos de manera que sean conocidos e interpretados por los trabajadores		
---	--	--

Entrevista # 1	Si	No
¿Conoce usted los objetivos de la entidad para el año 200X?		
¿Considera esos objetivos válidos y motivadores?		

Objetivo específico # 2: Valorar las estrategias trazadas por la entidad.

Encuesta para evaluar las estrategias trazadas por la Empresa.

Cuestionario # 2	Si	No
¿Estas me dicen como alcanzar los objetivos fijados?		
¿Están relacionadas con los objetivos fijados?		
¿Están relacionadas y sustentadas entre si?		

Objetivo específico # 3: Valorar los planes de acción realizados por la organización.

Encuesta para evaluar los planes de acción.

Cuestionario # 3	Si	No
¿Describen detalladamente actividades o acciones a ejecutar a corto plazo?		
Los planes de acción fijan:		
Responsables		
Fecha de cumplimiento		
Recursos		
Son revisados periódicamente.		
En caso de desviaciones se ha determinado:		
Causa		
Efecto		



Cuantificación		
Se han tomado medidas al respecto.		

Objetivo específico # 4: Determinar si los resultados alcanzados reflejan la debida planeación de las actividades y recursos.

Para el cumplimiento de este objetivo el auditor deberá:

- Verificar los resultados obtenidos en el plan de acción e indagar sobre las desviaciones, si las hay, determinado su acusa, efecto y cuantificación.
- Verificar los resultados obtenidos con los objetivos preestablecidos en los planes, programas y proyectos e indagar las causas que originaron las desviaciones, si existen.
- Analizar las técnicas de control utilizadas en la ejecución y seguimiento del presupuesto.
- Comprobar y evaluar la existencia de planes relacionados con el desarrollo operativo y administrativo, tales como: financiero, de inversión, compra, prestación de servicios, procesos de investigación de mercados, entre otros, teniendo en cuenta:
- Concordancia entre los objetivos trazados por la entidad.
- Relacion entre los recursos, actividades y servicios ofrecidos, frente a los resultados obtenidos, si los planes fueron diseñados dentro de un cronograma previamente establecido y si su cumplimiento fue oportuno.
- Que existan controles que permitan detectar desviaciones y tomar correctivos oportunamente.

Organización

Objetivo general: Valorar el proceso de organización.

Objetivo específico # 1: Valorar la estructura organizacional, conociendo que ésta se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan.



Encuesta para evaluar la estructura organizacional de la Empresa.

Cuestionario # 4	Si	No
Estén definidos los niveles de responsabilidad, autoridad y responsabilidad.		
Estén las actividades plenamente definidas y distribuidas entre los diferentes niveles de la organización.		
Los niveles de autoridad y responsabilidad están acorde con las funciones propias de cada cargo.		
Existan manuales de procedimientos.		
Estos estén debidamente autorizados, actualizados y utilizados por las diferentes áreas y dependencias de la organización.		
La segregación de las responsabilidades funcionales a efecto que una sola persona no controle todas las etapas relacionadas con una operación.		
Los funcionarios están facultados para tomar decisiones y cumplir efectivamente con sus atribuciones, evitando así atrasos.		
La delimitación de responsabilidades permite evitar transferir las deficiencias incurridas a otras personas.		
Los organigramas se encuentren actualizados.		
Las líneas de autoridad, obligación de funciones y responsabilidades estén bien delimitadas en el organigrama.		
Valorar los sistemas de las líneas de comunicación en cuanto a:		
Confiabilidad		
Oportunidad		
La estructura organizativa existente garantiza que ningún departamento controle los registros contables relativos a sus propias operaciones.		
Cada empleado de la entidad tenga definido por escrito sus deberes y derechos.		
Valorar la oportunidad en el suministro de la información generada por las diferentes áreas para la toma de decisiones.		



Objetivo específico #2: Valorar la participación de los empleados en la organización.

Cuestionario # 5	Si	No
La participación de los trabajadores en las decisiones es algo real en la Empresa.		
La participación vincula a los trabajadores al logro de los objetivos.		
Los trabajadores aceptan los aumentos de responsabilidad en cuanto a organización y control de su propio trabajo.		
Los trabajadores disponen de suficiente información dentro de su nivel jerárquico para realizar aportes significativos a la gestión.		
Existen vías adecuadas para la canalización de sus demandas.		
Los trabajadores perciben que sus demandas o sugerencias son bien atendidas.		
Existe en su empresa algunos de los siguientes sistemas de participación:		
Dirección por objetivo.		
Reuniones para fijar políticas.		
Reuniones para la solución de los problemas.		
Círculos de calidad.		
Sistemas de información por encuestas.		
Otras.		
El personal es el activo más importante en la empresa.		
Los resultados de la participación son muy frecuentes en el trabajo:		
Técnico		
Económico		
De Recursos Humanos		
Comercial		



La falta de productividad se debe a:		
Falta de interés mostrados por la dirección.		
Falta de interés mostrados por los empleados.		
Falta de vías adecuadas para su canalización.		
Deficiente flujo de información.		
El personal percibe que sus aportes a la organización mejoran su posición en ésta.		

Dirección

Objetivo general: Valorar el proceso de dirección.

Objetivo específico # 1: Valorar los canales de comunicación utilizados por la entidad en el suministro de la información interna.

Encuesta para evaluar los canales de comunicación.

Cuestionario # 6	Si	No
Facilitan los canales de distribución hacia niveles inferiores el cumplimiento de los objetivos y actividades de la empresa de una manera eficiente y económica.		
Facilitan los canales de comunicación hacia niveles superiores el cumplimiento de los objetivos y actividades de la empresa de una manera eficiente y económica.		
Proporcionan los canales de comunicación hacia los niveles inmediatos un flujo eficiente de información sobre :		
Los proyectos y programas de la empresa		
Las políticas directivas de la organización		
Métodos y procedimiento de trabajo		
Asuntos que afectan la moral de los empleados		
Asuntos que afectan las necesidades de los empleados		
¿Qué métodos generales se utilizan?		
Palabras generales o escritos		



Cifras incluyendo matemáticas		
Fotografías		
Acciones		
Alientan las políticas organizativas a los empleados a expresar sus opiniones y recomendaciones a través de canales formales de comunicación.		
Se utilizan canales informales de comunicación como la transmisión oral para complementar los canales formales.		
Proporcionan los canales de comunicación la información necesaria que mantiene a los empleados a sentirse orgullosos de su trabajo.		
Proporcionan los canales de comunicación la información necesaria que afecta el bienestar de los empleados.		

Objetivo específico # 2: Comprobar la existencias y cumplimiento de los mecanismos de motivación presentes en la entidad y grado en que se encuentra.

Encuesta para comprobar la existencias de los mecanismos de motivación, mediante la recompensa.

Cuestionario # 7	si	no	solo en parte
Comprobar si existe y se ejecuta en la entidad sistemas de estimulación salarial y material según lo establecido?			
Comprobar si existe y se ejecuta en la entidad sistemas de estimulación moral según lo establecido?			
Comprobar la existencia y funcionamiento de servicios médicos en la entidad.			
Comprobar la existencia y funcionamiento de servicios de transporte y parqueo en la entidad.			



Comprobar la existencia y funcionamiento de servicios de alimentación en cuanto a:			
funcionamiento de comedores;			
dietas ante condiciones anormales de trabajo;			
calidad de los alimentos;			
variedad de los alimentos;			
relacion calidad - precio.			
Comprobar si la seguridad e higiene ocupacional prevalece en la entidad.			

Encuesta diagnóstico de la motivación.

Cuestionario # 8	1	2	3	4	5
Se siente motivado hacia su trabajo?					
Cuando plantea un criterio es escuchado por la dirección?					
Piensa que su colectivo de trabajo es unido?					
Existen buenas relaciones personales con los trabajadores?					
De la relacion con su jefe inmediato responda?					
Le reconoce su esfuerzo al realizar una labor destacada.					
Al tener problema con su trabajo es criticado constructivamente					
Se tratan con el debido respeto					
Evalúe los siguientes factores a que se encuentra expuesto durante el desarrollo de su trabajo?					
Iluminación.					
Ruido.					
Calor.					
Humedad.					
Los ingresos que recibe por su trabajo, le permiten satisfacer sus necesidades personales?					
El salario que recibe esta de acuerdo con la cantidad y calidad de					



trabajo que realiza?					
Se corresponde el trabajo que realiza con su nivel de preparación?					
Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de meritos y la selección de los mas destacados?					
El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de meritos a los mas destacados?					
Los trabajadores mas destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales?					
El ambiente de trajo le ofrece seguridad o las áreas están debidamente protegidas?					
Las condiciones higiénicas de su ambiente le son favorables?					
Existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente le resulta agradable?					
Los equipos, muebles y herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente?					
Su centro laboral propicia condiciones favorables de:					
Alimentación.					
Servicios médicos.					
Transporte.					
Baños.					
Parqueos.					
Lo ayuda la organización con sus problemas personales?					
Se propician condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales recreativas y sociales?					

Encuesta para medir la satisfacción de los trabajadores con las condiciones de trabajo.



Cuestionario # 9	1	2	3	4	5
¿La limpieza de su centro de trabajo es en todo momento aceptable?					
¿La calidad de los servicios médicos que presta la empresa es adecuada?					
¿Las instalaciones sanitarias cumplen todas las condiciones necesarias para satisfacer sus necesidades?					
¿La alimentación que recibe es variada, agradable y nutritivamente balanceada?					
Satisfacción del trabajo que realiza por lo variado, interesante y atractivo que es.					
Satisfacción de la información que recibe acerca de los resultados de su trabajo					
Satisfacción con la información que le ofrece su jefe .					
Satisfacción por pertenecer a su grupo, brigada o departamento, por lo atractivo, por el clima y la cohesión existente.					
Satisfacción con los ingresos que recibe.					
Satisfacción con la estimulación moral y material					
Satisfacción con la correspondencia entre la estimulación moral y material (justicia y coherencia).					
Satisfacción con las condiciones de trabajo.					
Satisfacción con la seguridad personal en su puesto de trabajo.					
Satisfacción con el horario, régimen de trabajo y descanso.					
Satisfacción con los servicios de transporte					
Satisfacción con las facilidades, apoyo que se da para					



resolver problemas de carácter material					
Satisfacción de cómo se trata en su centro de trabajo las quejas, sugerencias y conflictos.					

Objetivo específico # 3: Verificar si los programas de evaluación del trabajo realizados permite a la administración supervisar el desempeño de los trabajadores.

Encuesta para evaluar el programa de evaluación del trabajo.

Cuestionario # 10	Si	No
¿Tiene la organización un programa de evaluación del trabajo realizado?		
Se enfoca el programa de evaluación del trabajo en:		
El trabajo individual para cumplir metas deseadas		
El desempeño individual en un cierto puesto		
Proporciona el programa de evaluación del desempeño un medio de observación de los subordinados para identificar el personal para:		
Promocionar		
Aumentar meritos		
Despidos		
¿Ayuda el programa de evaluación del desempeño al gerente en el cumplimiento a la función mas efectiva de consejero?		
¿Ayuda el programa de evaluación de la actualización al gerente de la compañía a especificar las necesidades de desarrollo del personal que tiene posibilidades de promoción?		
¿Motiva el programa de evaluación del desempeño a los empleados proporcionándoles retroalimentación sobre el trabajo que realiza?		
¿Establece el programa de evaluación del rendimiento una base de investigación y referencia para las condiciones del personal?		
Se equiparan los métodos apropiados de evaluación en las metas de trabajos deseados?		



Objetivo específico # 4: Determinar las características de los dirigentes según el criterio de los empleados.

Encuesta de valoración a los dirigentes.

Cuestionario # 11	1	2	3	4	5
Los considera calificados.					
Los considera oportunos					
Tienen prestigio en el colectivo.					
Tienen experiencia.					
Supervisan el trabajo realizado.					
Las orientaciones que dan son claras.					
Son exigentes.					
Aceptan criterios y recomendaciones de los trabajadores.					

Control

Objetivo general: Valorar el proceso de control.

Objetivo específico # 1: Verificar si existe en la entidad un sistema de control adecuado que permita evaluar el desempeño de las actividades de la organización.

Encuesta para verificar si existe un sistema de control.

Cuestionario # 12	Si	No
Comprobar si la entidad cuenta con sistema de control.		
¿El sistema de control abarca todas las áreas de la entidad?		
¿La entidad dispone de normas preestablecidas que permitan evaluar los procesos necesarios para el logro de los objetivos.		
¿Los medios utilizados en la medición de resultados son los adecuados?		
¿Los medios utilizados en la medición de resultados se revisan y		



renuevan periódicamente?		
¿La entidad al identificar en el proceso de control situaciones críticas o desviaciones, toma medidas correctivas y éstas se corresponden?		
¿Los controles informan oportunamente las deficiencias o desviaciones detectadas al responsable de área de manera que le permita tomar las medidas preventivas.		

1.2. Subsistema Económico-Financiero.

El subsistema Económico-Financiero está constituido por los métodos y procedimientos establecidos para registrar, procesar y resumir las operaciones Económico-Financieras de una entidad. Su objetivo es controlar los recursos financieros y materiales con que cuenta la organización y brindar la información necesaria y adecuada que permita conocer el desarrollo de ésta.

La calidad de la información que brinda éste subsistema incide en la adopción de decisiones por parte de la administración para planear y controlar las actividades de la organización.

La evaluación final del subsistema estará dada por la relación, coordinación o mezcla de la evaluación Económica-Contable y la evaluación del Subsistema Directivo y la del de Recursos Humanos con que cuenta éste.

Para la evaluación Económica-Contable se tendrán en cuenta los siguientes puntos:

- Índices financieros
- Cobros
- Pagos
- Fuentes de financiamiento
- Inversiones
- Capital de trabajo
- Información que brinda



- Planificación financiera
- Análisis de los costos

Objetivo General: Realizar una evaluación Económica-Contable de la Empresa.

Objetivo Específico # 1: Analizar el comportamiento de los Indicadores Económicos-Financieros de los últimos dos años.

Indicadores	Estándar		Resultados anteriores		Real	
	valor	tendencia	2001	2002	valor	tendencia
Liquidez Inmediata = $\frac{\text{Activos más líquidos}}{\text{Pasivo Circulante}}$						
Solvencia = $\frac{\text{Activos Totales}}{\text{Pasivos Totales}}$						
Liquidez General = $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$						
Utilidad bruta en ventas = $\frac{\text{Utilidad bruta en ventas}}{\text{Ventas}}$						
Utilidad neta en ventas = $\frac{\text{Utilidad neta en ventas}}{\text{Ventas}}$						
Rotación de cuentas por cobrar = $\frac{\text{Ventas al crédito}}{\text{Promedio de Cts.C}}$						
Rotación de inventarios = $\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario promedio}}$						
Rotación de cuentas por pagar = $\frac{\text{Compras anuales}}{\text{Promedio de Cts.P}}$						
Rendimiento de Activos = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos Totales}}$						
Rentabilidad Financiera = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital}}$						



Rentabilidad General = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos}}$						
---	--	--	--	--	--	--

Objetivo Específico # 2: Análisis de la Gestión de Cobro por parte de la Empresa.

Cuestionario para evaluar la Gestión de Cobro de las Empresas	Si	No
La Empresa en el momento de realizar contratos identifica correctamente a su cliente, utilizando la revisión de los siguientes documentos:		
Escritura de constitución, Resolución de creación o el documento legal que avala la personalidad jurídica del contratante.		
Certificación actualizada del registro en el cual debe estar inscrito desde su creación.		
Nombramiento o documento que avale las facultades de la persona natural actuante, para concertar el contrato y contraer las obligaciones del pago.		
Licencia de cuenta bancaria en moneda libremente convertible emitida por el BCC. (En su defecto autorización escrita de Organismo o Entidad que centraliza los fondos).		
Si la contratación fuera en moneda nacional debe solicitarse aval del banco donde esta abierta la cuenta, en la que se consigne la identificación de la cuenta.		
Estados financieros al menos de dos mese antes de la fecha en que se contrata, certificados por un auditor independiente si ser posible.		
Flujo de caja proyectado para el periodo en que se prevé concertar el pago.		
¿Se utilizan las técnicas de computación para mantener al día los avisos de cobro?		
¿Se informa oportunamente sobre las cuentas de cobros dudosos?		
¿Se realizan análisis periódicos de los ciclos de cobros?		
¿Existen evidencias del análisis de las influencias negativas que pueden provocar el aumento del ciclo de cobro, al disminuir la disponibilidad del efectivo?		
¿Se han analizado como influyen las posibilidades de cobros en el desarrollo de la actividad de la Empresa?		
¿Se toman medidas correctivas con los clientes morosos?		



¿Se realiza mensualmente el análisis de las cuentas por cobrar por edades y deudores?		
¿Concilian y confirman periódicamente los adeudos según libros entre el vendedor y sus clientes, y hay evidencia documental de las gestiones realizadas sobre aquellas que muestran atrasos considerables o montos elevados?		
Están habilitados los expedientes de cobro por cada cliente que conforma el saldo de esta cuenta con la documentación siguiente:		
Facturas de ventas o servicios.		
Datos de los instrumentos de cobros (cheques, transferencias, depósitos, solicitudes de ingresos, etc.)		
Control de cobros parciales y saldos pendientes de cada factura.		
Confirmación y conciliación de adeudos con los clientes.		
Convenios y cláusulas de cobros y pagos de los contratos suscritos con los clientes.		
Reclamaciones de los clientes, notas de crédito y créditos, trámites judiciales y otras gestiones de cobro y sus resultados.		
Cartas y comunicaciones con el cliente.		
Verificar que los servicios que se prestan, mercancías que se vendan, u obras que se realizan, cuentan con el contrato correspondiente, y que en el mismo se consigna:		
Código, nombres, apellidos y dirección de las partes y carácter con las que comparece;		
Código, nombre y dirección de la entidad a cuyo favor se expedirá la factura;		
Cantidad, surtido, calidad, precios o tarifas unitarios de las mercancías o servicios. Importe y embalaje de las mercancías que lo requieren;		
Lugar de entrega de las mercancías y medios de transporte que utilizará para el traslado de ellas hacia él o los almacenes del comprador.		
Los procedimientos a seguir en caso de diferencias en cantidad o calidad en lo acordado.		
En los casos que proceda, la periodicidad, lugar y forma en que se hará la conciliación de las ventas con las mercancías recibidas por el comprador y de los pagos con los instrumentos de pagos recibidos por el vendedor, así como de la coincidencia del saldo a cobrar por el vendedor contra el saldo a pagar por el comprador.		
En el caso de los servicios que presten debe especificarse el tipo de servicio (reparación y/o mantenimiento), si se realizan fuera de taller como revisión y diagnóstico técnico, número de visitas, garantía, etc.		
Obligación de informar a los vendedores en la mayor brevedad posible, el recibo de las mercancías compradas.		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si reciben bonificaciones o comisiones, y analizar las bases de las mismas. 		



<ul style="list-style-type: none"> Los expedientes elaborados por Cuentas Incobrables se encuentran debidamente confeccionados, aprobados por los funcionarios que correspondan y dentro de los términos establecidos para su análisis. 		
--	--	--

Objetivo Específico # 3: Análisis de los Sistemas de Pagos de la Organización.

Cuestionario para analizar los pagos	Si	No
Tienen habilitados y mantienen actualizados los expedientes de pagos por proveedores, los cuales deben contener los documentos siguientes:		
<ul style="list-style-type: none"> Facturas del proveedor. 		
<ul style="list-style-type: none"> Informe de Recepción (fecha, número, importe por monedas y total). 		
<ul style="list-style-type: none"> Reclamaciones en los casos que procedan. 		
<ul style="list-style-type: none"> Instrumentos de pago (solicitud de pago, cheque, transferencia, etc.). 		
<ul style="list-style-type: none"> Control, de pagos parciales y saldos pendientes de pago de cada factura. 		
<ul style="list-style-type: none"> Estados de Cuenta del proveedor. 		
<ul style="list-style-type: none"> Conciliación o confirmación de adeudos con el proveedor. 		
Los servicios y mercancías que se reciben cuentan con el contrato correspondiente, y que en el mismo se consigna:		
Código, nombres, apellidos y dirección de las partes y carácter con las que comparece;		
Código, nombre y dirección de la entidad a cuyo favor se expedirá la factura-conduce;		
Cantidad, surtido, calidad, precios o tarifas unitarios de las mercancías o servicios. Importe y embalaje de las mercancías que lo requieren;		
Condiciones de entrega de las mercancías, especificando lugar, fecha, embalaje y medios de transporte que se utilizará para su traslado al o los almacenes del comprador;		
Los procedimientos a seguir en caso de diferencias en cantidad o calidad de lo acordado;		
En los casos que proceda, la periodicidad, lugar y forma en que hará la conciliación de las ventas con las mercancías recibidas por el comprador y de los pagos recibidos por el vendedor, así como de la coincidencia del saldo a cobrar por el vendedor contra el saldo a pagar por el comprador;		
En el caso de los servicios debe especificarse el tipo de servicio (reparación y/o mantenimiento), si se realizan fuera del taller como revisión y diagnóstico técnico, número de visitas, garantía, etc.		
Obligación de informar a los vendedores con la mayor brevedad posible el recibo de las mercancías compradas.		



Verificar si pagan o reciben bonificaciones o comisiones, y analizar las bases de las mismas;		
Forma y plazo de pago.		
Existe un procedimiento que asegure que las facturas se paguen en tiempo y no existen obligaciones envejecidas.		
Verifique que los documentos primarios que originan estas operaciones, son originales, y contengan el cuño del suministrador, y no tengan borrones, enmiendas o tachaduras.		
En cada submayor de proveedores se detalla cada factura o conduce recibido y cada pago efectuado.		
<ul style="list-style-type: none"> Están habilitados, actualizados y cuadrados los registros y submayores por proveedores. 		
Concilian los documentos recibidos de los proveedores con el submayor de Cuentas por Pagar.		
La suma de los saldos de los submayores por proveedores se cuadra mensualmente con el de la cuenta control.		
De existir submayores de suministradores con saldos contrarios a su naturaleza, éstos se analizan mensualmente para su depuración.		
Se realiza mensualmente el análisis por edades de las Cuentas por Pagar, para determinar el estado en que se encuentran las deudas con los suministradores.		
Efectúan conciliaciones mensuales entre cliente y suministrador, existe evidencia documental de las mismas, y si de los importes no utilizados se exige su devolución.		
Verifique los precios, operaciones aritméticas y descuentos o recargos que aparecen en los documentos primarios que dan origen a las anotaciones en los registros y submayores.		
Reclasifican las cuentas por pagar a corto plazo al término del año de su registro, que aún se mantienen pendientes de pago.		
En las Cuentas por Pagar tener en cuenta:		
Submayor por proveedores con respaldo documental.		
Compruebe el resultado del análisis de las partidas pendientes de cada uno de los acreedores y compararlas contra los documentos (facturas, etc.) pendientes de pago.		
Verifique el resultado de las conciliaciones y confirmaciones de saldos y adeudos con los suministradores y otros acreedores		
Compruebe el resultado del análisis por edades y el comportamiento de los pagos conforme al presupuesto de egresos.		
Verifique por pruebas la actualización de los expedientes de pagos.		
Las anotaciones en los registros de Pagos Anticipados se realizan en el momento en que se ejecutan las mismas.		
Los importes de Pagos Anticipados se liquidan mensualmente.		
Se contabilizan y controlan en la cuenta "Pagos Anticipados", los		



importes de los cheques emitidos sin la recepción previa de los bienes y servicios pagados.		
Efectúan conciliaciones mensuales entre cliente y suministrador, existe evidencia documental de las mismas, y si de los importes no utilizados se exige su devolución		
Se realiza un análisis mensual de los saldos y partidas pendientes en la cuenta "Pagos Anticipados" con el objetivo de su liquidación.		
Mantiene saldos o partidas pendientes en la cuenta "Pagos Anticipados" no conveniados por más de 30 días, sin transferirse a la cuenta Depósitos entregados..		
Existen productos o servicios pagados sin que hayan sido recepcionados o recibidos previamente, así como el tratamiento contable aplicado, y el control que mantienen sobre los mismos.		

Objetivo Específico # 4: Valorar el proceso de inversión de la Organización.

	Si	No
<i>De Inversiones:</i>		
<i>Existe submayor por objeto de obra y se realiza el cuadro con la cuenta control.</i>		
<i>Revisión por muestreos de los justificantes.</i>		
<i>Analice por objeto de obra la suma y cuadro de las partidas acumuladas.</i>		
<i>Compruebe las construcciones terminadas por muestreos, verificando suma y cuadro de las certificaciones contra los créditos a la cuenta de Inversiones y débitos a la cuenta de Activos Fijos tangibles.</i>		
<i>Compruebe si existen saldos envejecidos en la cuenta Recursos recibidos para Inversiones materiales, pendientes de análisis y depuración</i>		
Verifique si al utilizar materiales con destino a las inversiones, se identifica en los documentos de salida, la obra u objeto de obra a los cuales se aplican, para poder efectuar correctamente su contabilización.		
Revisar los planes futuros de inversión de la Empresa y verificar que se han hecho:		



Los oportunos estudios de inversión.		
Investigación de mercados de los activos.		
Investigación de Ingeniería		
Pronóstico de ingresos o resultados futuros del proyecto.		
Pronóstico de los gastos de operaciones.		
Calculo del tiempo de recuperación de la inversión.		

Objetivo Especifico # 5: Valorar la información que brinda este Subsistema.

	Si	No
La Organización prepara fácilmente los siguientes informes contables:		
Cuentas por Cobrar		
Cuentas por Pagar		
Nóminas		
Costos		
Estado Financieros		
Las operaciones contables y sus registro están actualizadas.		
No existen cuentas con saldos contrarios a su naturaleza.		
Se elaboran correctamente y en las fechas establecidas todos los Estados Financieros obligatorios y los mismos son analizados periódicamente por el Consejo de Dirección.		
Se calculan indicadores Económicos-Financieros y razones que permiten evaluar la eficiencia de la Empresa.		
Cuenta la Empresa con el presupuesto de efectivo.		
La utilización de éste es adecuada.		

Objetivo Especifico # 6: Análisis y evaluación de los costos y gastos incurridos por parte de la Empresa y compararlos con periodos anteriores.

Para dar cumplimiento a éste objetivo el auditor encargado deberá:



- Desglosar los costos y gastos incurridos, tomando como base las ventas.
- Compararlos con años anteriores.
- Determinar variaciones.

1.3. Subsistema Comercial.

El Marketing permite a la Organización llegar a conocer el cumplimiento de los consumidores, sus motivaciones, como se forman sus actitudes hacia los productos o servicios, que criterio de selección utilizan en el desarrollo de sus preferencias, que fuente de información utilizan en su proceso de decisión, que elementos influyen en el acto de compra y como opera ésta evolución en futuras elecciones.

El Marketing tiene como objetivo dentro de la Organización satisfacer las necesidades de sus clientes, ya que es el mejor método de lograr sus propios objetivos de crecimiento y rentabilidad.

Surgiendo como necesidad realizar análisis sistemáticos y permanentes de las necesidades del mercado y el desarrollo de productos o servicios competitivos, así como la organización de estrategias para las ventas más eficaces.

La evaluación final de éste subsistema estará dada por la relación de la evaluación del Subsistema Comercial, el de Recursos Humanos y el de Dirección.

Objetivo General: Evaluar la Gestión Comercial de la Empresa.

Objetivo Específico # 1: Evaluar el entorno en que desenvuelve la Empresa.

	Si	No
¿La empresa está al tanto de los principales cambios en la tecnología productiva/de servicios para su actividad y conoce cómo la impactan?		
¿Ha analizado la existencia de sustitutos genéricos que podrían reemplazar su producto/servicio?		



¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?		
¿Se conoce la actitud de la sociedad respecto a las negocios y productos/servicios desarrollados por la empresa?		
¿Conoce los cambios en el consumidor, en sus patrones, valores y estilos, que puedan guardar relación con su empresa?		
¿Se ha hecho algo al respecto?		
¿Conoce las tendencias relacionadas con el tamaño del mercado, su crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad?		
¿Conoce cómo valoran los clientes actuales y potenciales a la empresa y sus competidores en imagen, calidad del producto/servicio, fuerza de ventas y precio?		
¿Ha estudiado su mercado: preferencias, cómo toman sus decisiones de compra, etc.?		
¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los clientes actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?		
¿Conoce los principales competidores: tamaño, cuáles son sus objetivos, estrategias, canales de distribución, tecnología, fortalezas y debilidades, cuota de mercado, etc.?		
¿Conoce en detalle las principales vías de distribución que se emplean en el mercado para llevar el tipo de producto/servicio que fabrica la empresa hasta los clientes?		
¿Conoce la perspectiva de disponibilidad de los recursos clave utilizados en su producto/servicio?		
¿Conoce las tendencias de precio y modos de venta de los suministradores de estos productos?		
¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los suministradores actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?		
¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios		



de transporte?		
¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de almacenamiento?		
¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios financieros?		
¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de publicidad e investigación de mercados?		

Objetivo Específico # 2: Valorar los sistemas de información, planificación y control de Marketing.

	Si	No	S.P
¿Existen los sistemas de: Inteligencia de Marketing, Datos Internos e Investigación de Marketing, y estos cuentan con un Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing que permita transformar esos datos en información efectiva para la toma de decisiones en la empresa en relación con sus clientes actuales y potenciales, distribuidores, competencia, suministradores y otros grupos de interés?			
¿Los que deciden, solicitan este tipo de información y la emplean sistemáticamente para la toma de decisiones?			
¿Está bien estimada, sobre bases científicas, la medición del mercado potencial y la previsión de ventas?			
¿La empresa elabora Planes de marketing para la empresa, negocios o para los productos/servicios que ofrece?			
¿Existen procedimientos de control para asegurar que se cumplirán los planes y objetivos de marketing trazados? ¿Son efectivos?			
¿Se examina periódicamente la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución?			



mercados, territorios y canales de distribución?			
¿Se analizan periódicamente los costos de marketing?			

Objetivo Específico # 3: Valorar la mezcla de Marketing.

	Si	No	S.P
¿Está claramente establecida la estructura de la cartera de productos/servicios de la empresa? ¿Resulta consistente?			
¿Realiza la empresa análisis de su cartera de productos/servicios con vistas a evaluar su ampliación o contracción?			
¿Conoce la empresa la percepción de los clientes sobre los productos/servicios de la empresa y de la competencia en relación con la calidad, marca, envase, características, etc.?			
¿Están definidos los objetivos, políticas, estrategias y métodos de establecimiento de precios para la cartera de productos/servicios de la empresa?			
¿Resulta adecuada la relación calidad-precio en los productos/servicios de la empresa? ¿Cómo lo sabe?			
¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre la elasticidad de la demanda en relación con los precios?			
¿Cuál es el nivel de conocimiento de la relación calidad-precio para los productos de la competencia? ¿Cómo lo sabe?			
¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias para la distribución los productos/servicios de la cartera de la empresa?			
¿Se ha valorado la efectividad de los canales actuales, sobre la base de sus costos y de la presencia del producto/servicio en el mercado?			

Objetivo Específico # 4: Evaluar el comportamiento de las ventas en la empresa.



Cuestionario de ventas

	Si	No
Se han alcanzado objetivos y políticas de ventas dentro de los objetivos generales de la Empresa, vinculados por:		
Niveles de servicios.		
Crecimiento de las ventas.		
Estabilidad de las ventas.		
Determinación de precios.		
Distribución.		
¿Existe una coordinación eficiente entre los elementos materiales, técnicos y humanos que forman la operación de ventas?		
¿Se planean actividades para que las ventas de servicios sean oportunos y se den en el lugar preciso con los precios correctos?		
¿Se coordina la actividad de ventas con la publicidad para incrementar su efectividad?		
¿Se llevan registros de los clientes donde se incluye su historia, necesidades presentes y potenciales?		
¿Se preparan pronósticos de ventas basándose en periodos anteriores?		
¿Se establecen niveles estadísticos por zonas, clientes, u otros criterios de clasificaciones, para tener la información oportuna y suficiente que permita reaccionar adecuadamente ante las exigencias del mercado?		
¿Se hacen anualmente pronostico de ventas por servicios que se prestan?		
¿Las proyecciones de ventas se confeccionan previa una investigación adecuada de mercado y de carácter económico?		
Se correlacionan las ventas con compras y existencias.		
¿Se proporciona regularmente un presupuesto de publicidad y promoción de ventas y esta correctamente confeccionado y es utilizable como instrumento práctico?		
Ejerce la Gerencia de ventas un control efectivo sobre:		



Ventas personales.		
Publicidad		
Promoción.		
Ejerce la Gerencia de ventas un estrecho control sobre:		
Metas de ventas.		
Precio de ventas.		
¿Hay una adecuada supervisión de ventas en el campo para controlar las actividades de ventas?		

Objetivo Específico # 5: Verificar si la prestación de servicio satisface las necesidades de los clientes.

Encuesta a los clientes

	Si	No
¿La publicidad de la Empresa ha influido en sus preferencias hacia ella?		
¿Se siente inclinado a consumir los servicios ofertados por esta Empresa?		
¿Los servicios que presta esta Empresa son atractivos y oportunos?		
¿La empresa da garantías del servicio que presta?		
¿Considera usted buena la calidad de los servicios recibidos?		
¿Considera apropiados los precios y estos se corresponden con la calidad del servicio?		
¿Es receptiva la Empresa ante sus quejas y sugerencias?		
¿Se siente usted con disposición de seguir siendo nuestro cliente?		
¿Los servicios recibidos han sido entregados antes o en el tiempo acordado?		
¿Los servicios recibidos han sido entregados con la cantidad acordada?		
¿Los servicios recibidos han sido entregados con la calidad acordada y requerida?		



1.4. Subsistema de Abastecimiento.

El Abastecimiento consiste en garantizar una adecuada organización del sistema de almacenamiento y reaprovisionamiento unido a reservas económicamente fundamentales.

Las compras y por consiguiente los inventarios son las premisas fundamentales de éste subsistema.

Es de gran importancia realizar una buena y eficiente administración de los inventarios, debido a que tanto los excesos de inventarios como los niveles excesivamente bajos de éstos traerían consecuencias negativas a la Empresa, pues afectaría el ciclo de conversión del efectivo, influyendo en la liquidez de la entidad, ya que es uno de los componentes de éste o implicaría la pérdida de clientes, respectivamente.

Para valorar los aspectos antes mencionados se procederá a la revisión de documentos, tales como: Normas de existencias, Control de almacén, Métodos de evaluación de inventarios, entre otros, y la aplicación de índices, relacionados estrechamente con los mismos.

La evaluación final de este Subsistema estará dada por la relación entre la evaluación del Subsistema de Dirección, el de Recursos Humanos y los objetivos que se exponen a continuación:

Objetivo General: Evaluar el Subsistema de Abastecimiento.

Objetivo Específico # 2: Valorar el proceso de Compras.

Cuestionario de Compras.

	Si	No
Compruebe si el Plan Anual de Compras fue programado y ejecutado conforme a los requerimientos y necesidades de la entidad.		
Compruebe si la entidad relaciona los siguientes elementos con el objetivo		



de efectuar compras mas rentables.		
Los proveedores que ofertan los mejores precios.		
Los proveedores que ofertan los mejores créditos.		
Los proveedores que ofertan los mejores descuentos por pronto pago y volumen de Compras.		
Los proveedores que ofertan mejor Calidad en materiales y servicios.		
Lugar donde se encuentran los proveedores y si estos corren con los gastos de transportación.		
Capacidad y costos de almacenamiento.		
El Presupuesto de compras		
El Presupuesto de Efectivo		
Compruebe si la empresa cuando efectúa las compras realiza negociaciones por pronto pago, volumen de compras y gastos de transportación.		

Objetivo Específico # 2: Valorar el proceso de custodia, almacenamiento y registro de Inventarios.

Cuestionario de Inventario

	Si	No
<i>Los almacenes reúnen las condiciones mínimas de protección contra incendios, robos, filtraciones, etc, así como se encuentran limpios y ordenados.</i>		
<i>Las llaves o áreas del almacén están en poder solamente del personal facultado por la entidad.</i>		
<i>Existe y está actualizada la relación con los nombres, cargos y firmas de cada funcionario para solicitar las entregas de productos. Realizar una pequeña muestra para comprobar esto.</i>		
<i>Poseen el listado de las personas con nombres, cargos y firmas con acceso al área del almacén.</i>		



<i>Están elaboradas, firmadas y actualizadas las Actas de Responsabilidad Material por los responsables y dependientes del almacén, que permitan la aplicación de dicha responsabilidad individual o colectiva, en caso de faltantes, deterioros y pérdidas.</i>		
<i>Cuentan con los instrumentos de medición y pesaje que correspondan de acuerdo con las características de los productos que se manipulan en el almacén, así como el estado técnico de los mismos.</i>		
Están ordenadas y clasificadas las mercancías.		
Los conteos periodicos de los productos almacenados se corresponden con el programa anual aprobado, que garantice el conteo de todos los productos durante cada año y cuando estos chequeos arrojan diferencias frecuentes se realiza un inventario general anual.		
Las existencias reportadas por el almacen en los vales de salida o entradas de productos se cotejan diariamente con las de los Submayores de Inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas y dejandose evidencia de las investigaciones.		
Se realiza la recepción a ciegas.		
Los faltantes de origen reportados, están debidamente certificados por una entidad facultada al efecto, y se emite un informe de reclamación en el caso que proceda.		
En casos de faltantes o pérdidas se aplica la responsabilidad material de acuerdo con lo regulado por el Decreto Ley 92-86		
Los expedientes en investigación por faltantes y sobrantes de bienes materiales se encuentran dentro del término establecido por la legislación vigente.		
<i>Pérdidas, Faltantes y sobrantes:</i>		
<i>Elaboran, tramitan, analizan y aprueban los expedientes por faltantes o sobrantes de inventarios detectados, de acuerdo con lo establecido en la Res. 81/01 del MIC; efectúan su contabilización correctamente y se encuentran dentro de los términos establecidos para su</i>		



<i>solución.</i>		
<i>Verificar los créditos y débitos por cancelaciones contra los Expedientes Aprobados en el período auditado.</i>		
<i>Revisar por muestreos los expedientes, analizando los que presenten importes significativos.</i>		
De tener importes por robos, comprobar si una vez aceptada la denuncia por la autoridad competente, se procedió a su cancelación.		
Existe control y desglose de los inventarios ociosos en exceso o en desuso, y que gestiones se han realizado para su eliminación, así como si están habilitados los registros y submayores de inventarios para éstas operaciones.		
<i>Se elabora el Plan de Chequeo Periódico Rotativo de los medios almacenados Comprobar su cumplimiento.</i>		
<i>Al realizar las pruebas físicas de estos medios, se tiene en cuenta:</i>		
<i>Volumen del almacén.</i>		
<i>Valor de los productos.</i>		
<i>Productos de alta demanda o de difícil adquisición en el mercado interno.</i>		
<i>Fecha de adquisición y vencimiento (alimentos, bebidas y otros).</i>		
Productos de lento movimiento y causas de su inmovilización.		

1.5. Subsistema de Servicios.

Hoy en día el desarrollo de las organizaciones depende de la calidad con que brinda sus servicios o productos a los clientes, que mediante sus demandas sustentan los ingresos y utilidades de las empresas.

De ahí la importancia de la satisfacción del cliente y el reto de la Organización de brindar servicios o productos más competitivos. Para contribuir a ello la empresa tendrá en cuenta las preferencias y necesidades de éstos.



El desarrollo de productos o servicios más competitivos estará dada por la relación entre calidad, cantidad, rapidez, oportunidad y precio de venta con que llegan los mismo a su demandante. Estos factores estarán dados por las eficiencia, economía y eficacia con que funcionen los departamentos de producción o servicios de la entidad.

La evaluación final del subsistema estará dada por la relación de la evaluación de los servicios que se prestan y la evaluación del Subsistema Directivo y la del de Recursos Humanos con que cuenta éste.

Objetivo General: Valorar el proceso de prestación de servicios.

Objetivo Específico # 1: Evaluar si los servicios prestados se entregaron oportunamente, cumpliendo el tiempo estipulado, en la cantidad determinada y con la calidad requerida.

Objetivo Específico # 2: Evaluar y medir la productividad operativa en relación con el recurso utilizado frente al servicio prestado.

Para ello el auditor comparará mediante el uso de indicadores en un cuadro analítico la productividad de los servicios ofrecidos.

Cuadro Analítico # 1

Se evaluarán los resultados obtenidos en los últimos dos años y se compararán con el resultado presente.

Indicadores	Estándar		Resultados anteriores		Real	
	valor	tendencia	2001	2002	valor	tendencia
$\text{Rdto. M. de obra} = \frac{\text{Gastos de Salario}}{\text{Ventas Totales}}$						
$\text{Costos de Servicio} = \frac{\text{Costos Totales de Prod.}}{\text{Ventas totales}}$						
$\text{Costos Variables} = \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}$						



Rendimiento = $\frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Ventas totales}}$						
Costos de Mto. = $\frac{\text{Gastos de Mto.}}{\text{Costos Totales}}$						

Cuadro Analítico # 2

Se seleccionarán y evaluarán los tres primeros servicios de la cartera de producto, tomándose una muestra representativa, donde se tendrán en cuenta los siguientes indicadores:

Indicadores	Muestra del servicio seleccionado					
Costo de Servicio = $\frac{\text{Costos de Prod.}}{\text{Venta}}$						
Costo Variable = $\frac{\text{Costo Variable}}{\text{Venta}}$						
Rentabilidad = $\frac{\text{Ingreso}}{\text{Venta}}$						
Celeridad = $\frac{\text{Tiempo Requerido del Servicio}}{\text{Ventas}}$						

Objetivo Específico # 3: Valorar los activos necesarios en la prestación del servicio, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Cantidad y costo de los bienes utilizados y/o por servicios.
- Calidad de los equipos y demás bienes involucrados de acuerdo con las normas de calidad.
- Oportunidad en la adquisición, adecuación, reposición y mantenimiento de los bienes (frecuencia).
- Capacidad instalada.
- Capacidad utilizada.
- Costo de mantenimiento.



1.6. Subsistema de Recursos Humanos.

Los recursos humanos es uno de los factores fundamentales en el desarrollo de la organización. Este subsistema está compuesto por todo el personal que trabaja en la empresa, dividiéndose en dos grandes grupos; el directivo y el de los empleados.

Las afectaciones de la relacion entre la organización y los dirigentes y subordinados estarán dadas por las decisiones y acciones que tome la dirección de recursos humanos. Encontrándose determinada por las características del entorno, siendo el medio para lograr la eficiencia, economía y eficacia, con mejoramiento de la calidad y productividad, cuyo contribuyente fundamental es el recurso humano.

La evaluación final de éste subsistema será por la combinación de cada uno de los asuntos que se expondrán a continuación:

Objetivo específico #1: Determinar la composición y caracterización de los directivos y los empleados, así como sus perspectivas.

La caracterización de la fuerza de trabajo se realizará conjuntamente por el área o departamento y por la organización.

Encuesta de valoración de las perspectivas.

Marque según la escala el valor de sus perspectivas para:

Cuestionario #	1-10
Posibilidad de incrementar su salario	
Posibilidad de ser promovido a un puesto o cargo superior	
Posibilidad de superación técnica y profesional (superación)	



Indicadores para determinar la caracterización de la fuerza de trabajo:

$$\% \text{ Cumplimiento de plantilla} = \frac{\text{Plantilla Real}}{\text{Plantilla aprobada}} \times 100$$

$$\% \text{ de Personal contrato} = \frac{\text{Total de personas contrato}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100$$

$$\% \text{ nivel de escolaridad} = \frac{\text{Total por nivel de escolaridad}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100$$

$$\% \text{ de Personal categ.} = \frac{\text{Total de personas categ.}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100$$

Distribución del personal directo e indirecto de la plantilla:

$$\% \text{ Personal directo} = \frac{\text{Total personal directo}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100$$

$$\% \text{ Personal indirecto} = \frac{\text{Total personal indirecto}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100$$

Porcentaje de cuadros existentes en la plantilla (Índice de jerarquización):

$$\text{Índice de jerarquización} = \frac{\text{Total de mandos}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100$$

Pirámide de edades:

De 18 a 25 años.

De 26 a 35 años.

De 36 a 45 años.

De 46 a 55 años.

Más de 55 años.

Distribución de la plantilla en hombres y mujeres:



$$\% \text{ Personal directo} = \frac{\text{Total hombres}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100$$

$$\% \text{ Personal directo} = \frac{\text{Total mujeres}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100$$

Objetivo específico # 2: Análisis de los resultados de la Gestión de Recursos Humanos.

Para determinar estos resultados se evaluarán los niveles de competencia, compromiso y congruencia, de los dirigentes y trabajadores de la entidad y se evaluará la productividad de los Recursos Humanos.

El resultado de los indicadores aplicados se comparará con años anteriores, determinando las variaciones negativas en caso de tenerlas.

Escala de valoración

Valore usted hasta que punto las políticas de recursos humanos de su empresa sirven para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con la organización.

Mín /...../...../...../...../...../...../...../...../...../...../ Máx (alto grado de compromiso)

Alto grado de compromiso significa:

Los empleados están motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salario, prácticas de trabajo, requisitos y otros.

Valore usted hasta que punto sirven las políticas de recursos humanos de su empresa para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con habilidades y conocimientos



requeridos por la organización en el momento actual y en el futuro.

Mín /...../...../...../...../...../...../...../...../...../...../ Máx (alto grado de competencia)

Alto grado de competencia, significa:

Los empleados de la empresa tienen la versatilidad, habilidades y perspectivas para aceptar nuevos roles y puestos de trabajo según sea necesario.

Valore usted si las políticas de recursos humanos permiten que exista coincidencia de interés entre la dirección y los obreros, entre los obreros de la empresa y las familias de los obreros.

Mín /...../...../...../...../...../...../...../...../...../...../ Máx (alto grado de competencia)

Alto grado de congruencia, significa:

La empresa ha conformado sistemas de trabajo y recompensas, para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la dirección y los trabajadores.

Indicadores para medir el grado de competencia:

$$\text{Evaluación de cuadros} = \frac{\text{No. cuadros evaluados}}{\text{T. Cuadros}}$$

$$\text{Evaluación de técnicos} = \frac{\text{No. Técnicos evaluados}}{\text{T. Técnicos}}$$

$$\text{Evaluación de técnicos} = \frac{\text{No. Técnicos evaluados bien}}{\text{T. Técnicos evaluados}}$$

$$\text{Evaluación satisfactoria de cuadros} = \frac{\text{No. Cuadro evaluados bien}}{\text{T. Cuadros evaluados}}$$



Indicadores para medir el grado de compromiso:

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Horas de ausencia}}{\text{Horas hombre realmente trabajadas}}$$

$$\text{Rotación} = \frac{\text{T.Altas y bajas}}{2 * \text{T.Plantilla}}$$

Indicadores para medir el grado de congruencia:

No. conflictos entre la Admt. y subordinados en el año

Índices para evaluar la productividad de los Recursos Humanos.

$$\text{Índice de personal productivo} = \frac{\text{Total personal directo}}{\text{Total personal indirecto}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Total del personal}}$$

$$\text{Salario por peso de ingreso} = \frac{\text{Gastos de salario}}{\text{Ingresos totales}}$$

Objetivo específico #3: Valorar el proceso de selección del personal.

Para valorar el proceso de selección del personal se aplicará un cuestionario, junto a la revisión de documentos, análisis y observación por parte del auditor encargado.

Cuestionario	Si	No
1. ¿Se emplean procedimientos para el reclutamiento y la selección del personal?		
2. ¿Estos cuentan con pruebas de conocimientos y habilidades?		
3. ¿Estos cuentan con técnicas sicométricas?		
4. ¿De contar con técnicas y pruebas las aplican según lo establecido?		
5. Análisis de prevalencia de las fuentes de reclutamiento internas y		



externas.		
6. Análisis de las fuentes de reclutamiento internas y externas.		

Objetivo específico # 4: Valorar el mercado de trabajo, conociendo que está compuesto por las organizaciones y sus oportunidades de empleo.

Para valorar este objetivo se aplicará a los trabajadores y Jefes de departamentos o áreas la encuesta mercado de trabajo y a los dirigentes se le realizará entrevistas, donde se tratarán los siguientes puntos:

1. ¿Existen en el territorio otras organizaciones, competidores potenciales, en cuanto a Recursos Humanos?
2. ¿Qué ventajas ofrecen estas organizaciones?
3. ¿Qué atractivos posee nuestra organización para los Recursos Humanos que posee y los del exterior?

Encuesta Mercado de trabajo.

	Si	No
¿Conoces otras organizaciones donde puedas desempeñar tu trabajo en el territorio?		
¿Conoces las condiciones que te brindan estas organizaciones?		
¿Conoces las ventajas que te brindan estas organizaciones?		
¿Conoces las condiciones que te brindan esta empresa?		
¿Conoces las ventajas que te brindan esta empresa?		

En caso de responder "Si" escriba los nombres, ventajas o condiciones según corresponda.

Pregunta 1: Pregunta 4:

Pregunta 2: Pregunta 5:

Pregunta 3:



*PROPUESTA DE UNA GUIA DE ESTUDIO PARA LA ASIGNATURA
AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS*

*TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS
AUTOR GUILLERMO HERNANDEZ MARQUEZ*