



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

# **TRABAJO DE DIPLOMA**

En opción al título de

**Licenciado en**

**Contabilidad y Finanzas**

Título: Propuesta del diseño metodológico de la asignatura Auditoría de Gestión en la carrera Contabilidad y Finanzas en el Plan de Estudio “D”.

Autor: Jorge Miguel Sánchez González

Tutora: Lic. Dionelly Aguilera  
Laffita

Moa, Junio 2007

“Año 49 de la Revolución ”



“La contabilidad, el control y la inspección se convierten en tres cosas indispensables, no solo para buscar eficiencia sino para evitar vicios, mala utilización de los recursos, corrupción y malversación.”

FIDEL CASTRO RUZ

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo en especial a mis queridos padres por su comprensión y apoyo.

A mí ex esposa Oneida Leonor Quevedo Palau por ser tan dulce.

A mí querida hija, hermana y sobrina.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis agradecimientos a todas las personas que han hecho posible la realización de este trabajo que es el resultado del esfuerzo de estos largos años.

A mí querida madre que me ha dado su apoyo durante estos seis años.

A mí ex esposa Leonor por su ayuda incondicional y compañía en mis momentos más difíciles.

A mí querida hermana.

A mí tutora la Lic. Dionelly Aguilera Laffita.

A mis compañeros de trabajo.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de diploma constituye una propuesta del diseño metodológico de planeación y organización en el desarrollo de la actividad docente de la asignatura Auditoría III en la carrera Contabilidad y Finanzas del Instituto Superior Minero Metalúrgico “Dr. Antonio Núñez Jiménez” de Moa, Holguín.

La importancia de este trabajo reside en que en el mismo se hace un análisis histórico-lógico de la enseñanza de la Auditoría en la carrera, se precisan las características del egresado a partir del sistema de conocimientos que este necesita atendiendo a las particularidades de su perfil profesional, además se recomienda la utilización de las nuevas concepciones psicopedagógicas basadas en el autoaprendizaje y la enseñanza semipresencial como vías para incentivar el trabajo independiente y creativo en los estudiantes de la carrera, aspectos que influyen decisivamente en el incremento de la eficacia del proceso pedagógico.

El trabajo está formado por dos capítulos. En el capítulo I se realizó un estudio del desarrollo que ha tenido el proceso de la enseñanza de la disciplina Auditoría en la carrera Contabilidad y Finanzas, valorando su importancia en el plan de estudio D, así como, una valoración y caracterización de todos los componentes didácticos desarrolladores de los programas de la disciplina Auditoría. En el capítulo II, se ejecutó la propuesta del sistema de clases de cada tema y las indicaciones metodológicas necesarias para que el profesor oriente al estudiante a gestionar el conocimiento y apropiarse del mismo con la mayor independencia posible.

## **SUMMARY**

The present diploma work constitutes a proposal of the methodological design of the planning process and organization in the development of the educational activity of the subject Audit I in the career of Degree in Accounting and Finances at the Mining Metallurgical Higher Institute "Dr. Antonio Núñez Jiménez" from Moa, Holguín.

The importance of this work consists on a logical-historical analysis of the teaching of Audit in the career, the necessary characteristics of the graduate are stated starting from the system of knowledge the student needs taking into account the particularities of its professional profile, the use of the new psycho pedagogical conceptions is also recommended based on the self learning and the semipresencial teaching as ways to motivate the independent and creative work in the students of the career, aspects that influence decisively in the rising of the effectiveness of the teaching process and learning of the career.

The work is formed by two chapters. In chapter I, a study of the development that has had the process of the teaching of the discipline Audit in the career of Accounting and Finances was carried out, valuing their importance on D study plan and It was carried out a valuation and characterization of all the didactic components that develop the programs of the discipline and the subject Audit. In chapter II it was made a proposal of the system of classes on each theme and the necessary methodological indications so that the professor guides the student to procure the knowledge and to get it independently as possible.

## **INDICE**

	Páginas
Introducción	1
<b>Capítulo I - Análisis teórico conceptual del proceso Pedagógico de la Auditoría</b>	<b>6</b>
1.1- Evolución histórica de la Contabilidad como Ciencia	6
1.1.1- Desarrollo de la Contabilidad en Cuba	10
1.1.2 - Cronología de la Enseñanza de la Contabilidad en Cuba	13
1.2 - Evolución histórica de la Auditoría	21
1.3 - La Enseñanza de la Auditoría en Cuba	24
1.4 - Análisis crítico de la disciplina Auditoría en los Planes de Estudio transitados por la Carrera Contabilidad y Finanzas	26
1.5 - Algunas consideraciones sobre el Diseño curricular	27
1.5.1 - Las leyes fundamentales del diseño curricular en la Educación Superior Cubana	33
1.5.2 - Principios didácticos que rigen el Proceso Docente Educativo	36
1.6 - Caracterización del plan de estudio "D" en la carrera de Contabilidad y Finanzas	38
1.6.1- Valoración de la disciplina Auditoría dentro del plan de Estudio "D"	40
<b>Capítulo II - Propuesta del diseño metodológico de la asignatura Auditoría de Gestión en el plan de estudio "D".</b>	<b>41</b>
2.1 - Fundamentación de la asignatura	41
2.2 - Propuesta del diseño metodológico de la asignatura Auditoría de Gestión	42
2.2.1 - Indicaciones Metodológicas y de Organización	65
Conclusiones	68
Recomendaciones	69
Bibliografía	70
Anexos	72





## INTRODUCCIÓN

El perfeccionamiento de los Planes de Estudio se concibe como una labor interrumpida de la Educación Superior. En consecuencia y producto a la dialéctica del desarrollo, en determinados momentos adquiere tal significación, que se requiere de la transformación de los planes de estudio vigentes.

Constituye un objetivo en la aplicación del Plan de Estudio “D” que los cambios que se produzcan dentro de las carreras, se integren igualmente a este perfeccionamiento, al que no ha estado aislada la carrera de Contabilidad y Finanzas, atendiendo a las exigencias del momento y la necesidad de graduar un profesional competente, con amplios conocimientos científicos–técnicos.

Durante mucho tiempo el alcance de la Auditoría de Gestión estuvo limitada a las áreas económicas, la cultura que de ella se tenía estaba vinculada a la actividad contable financiera; no todos los directivos de las organizaciones reconocen en la misma un instrumento de gestión que proporcione niveles de eficiencia y eficacia en las metas trazadas; la necesidad de lograr la máxima profesionalidad en la cantera de reserva de cuadros y dirigentes de la cual constituyen un potencial los egresados universitarios, hace necesario graduar profesionales capaces de enfrentar la realidad de nuestro entorno.

La Auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia, pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la economía, eficiencia y eficacia con la que se proyectan los ejecutivos.

Estas situaciones unido al proceso de reordenamiento de la economía, la adopción de importantes decisiones en el ámbito económico, social y ecológico, así como el contexto internacional globalizado, altamente competitivo e incierto en el cual se



desarrolla la economía cubana, constituyen las bases para la realización del diseño metodológico de la asignatura Auditoría de Gestión; en el que se planteen soluciones encaminadas a la formación de profesionales preparados integralmente para un desempeño efectivo, en esta esfera y en la sociedad.

Por la importancia que encierra este tema y la necesidad de que los profesionales de las ciencias contables y financieras, específicamente los auditores, estén a la altura del momento histórico que les ha tocado vivir, que exista control y confiabilidad de los recursos a disposición de las entidades y aporten economía, eficiencia y eficacia en la gestión de las diferentes actividades a las que se enfrentan a cualquier nivel o sector del mercado nacional, constituye el **problema social** de esta investigación.

El hecho de que esta actividad cobre cada día más fuerza en el mundo, porque pone en manos de los ejecutivos una herramienta imprescindible para trabajar con eficacia y actuar según el entorno cambiante; y la apreciación, de que, en los últimos años el graduado de las ciencias contables y financieras, presenta dificultades en la aplicación eficiente de los conocimientos de la Auditoría de Gestión en el entorno económico nacional, constituye **el hecho científico** de esta investigación.

El nuevo plan de estudio aboga por un conjunto de transformaciones que hacen al proceso curricular más flexible desde el punto de vista organizativo, pero a la vez es un reto para los grupos implicados. Ahora los programas de cada una de las asignaturas de la carrera en el nuevo plan de estudio aprobado por la Comisión Nacional de Carrera deben ser elaborados por los colectivos de carrera de los Centros de Educación Superior de cada territorio a partir de los documentos rectores elaborados (el modelo del profesional, el plan de estudio y los programas de las disciplinas), buscando una adaptación en cada diseño a las características de los territorios.



Es por eso que, el **objeto de estudio** de esta investigación se enmarca en el Proceso Pedagógico de la carrera Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, y, específicamente, la asignatura de Auditoría de Gestión.

Con el objetivo de obtener resultados superiores en la preparación de los estudiantes de la carrera de Contabilidad y Finanzas, en la disciplina de Auditoría y específicamente en la asignatura de Auditoría de Gestión, nos proponemos el siguiente **problema científico**: ¿cómo elevar la calidad del proceso pedagógico para obtener resultados superiores en el desarrollo de habilidades profesionales de los contadores respecto al trabajo como auditores, cumpliendo con los objetivos de la asignatura Auditoría de Gestión ?

El programa docente de esta asignatura debe reflejar, en esencia, la proyección metodológica de los componentes del proceso de formación del profesional a este nivel, es por eso que el **objetivo** de la investigación consiste en la propuesta del diseño metodológico de la asignatura Auditoría de Gestión, teniendo en cuenta que, permita elevar desde el punto de vista científico-técnico y pedagógico, la formación de habilidades profesionales de los contadores respecto al trabajo como auditores, cumpliendo con los objetivos de la asignatura y precisándose la literatura más actualizada de los contenidos que se imparten en la disciplina y específicamente la asignatura.

El **campo de acción** de la investigación es la didáctica específica de la asignatura Auditoría de Gestión.

La **hipótesis** concebida supone que: si se confecciona la propuesta del diseño metodológico de la asignatura Auditoría de Gestión, estando acorde a los procedimientos vigentes y contemplando las exigencias del plan de estudio "D", entonces esto permitirá formar un profesional con mejor dominio de las técnicas de



auditoría que lo pondrá en condiciones de enfrentar con mayor eficacia los nuevos cambios que se están produciendo en esta disciplina.

Para enfrentar la solución de esta investigación, y lograr el objetivo previsto, se desarrollaron las siguientes tareas científicas:

**En la etapa facto- perceptible-histórico-comparativa:**

- I. Analizar el desarrollo histórico de la Contabilidad como ciencia en general y, en particular, nuestro país.
- II. Analizar el desarrollo histórico de la Auditoría en general y, particularmente, la Auditoría de Gestión.
- III. Analizar el desarrollo histórico de la enseñanza de la Auditoría en Cuba.
- IV. Analizar los diferentes planes de estudios por los que ha transitado la disciplina Auditoría dentro de la Carrera de Contabilidad.
- V. Realizar un análisis de la didáctica específica relacionada al objeto de estudio.

**En la etapa de elaboración de la propuesta:**

- VI. Caracterizar el programa de la Disciplina Auditoría aplicando los principios que actualmente caracterizan la didáctica de la Educación Superior Cubana.
- VII. Realizar el Diseño Metodológico de la Asignatura Auditoría de Gestión en la Carrera de Contabilidad y Finanzas.

Se utilizaron los siguientes métodos para la realización de la investigación:

- **Teórico – Histórico:** para analizar los antecedentes, causas y condiciones en que se ha desarrollado la Contabilidad como ciencia, la Auditoría y la enseñanza de la misma en nuestra carrera, así como la evolución histórica de la Auditoría de Gestión, empleando la técnica *análisis y síntesis*.



- **Teórico – lógico:** al analizar la fundamentación del diseño metodológico de la asignatura Auditoría de Gestión, acorde a las nuevas exigencias del plan de estudio “D”. La *síntesis* permitió identificar los aspectos esenciales relacionados con las principales dificultades y vías de solución y la técnica *Inducción y deducción* en la estructuración lógica de los conocimientos de esta asignatura dentro de la disciplina Auditoría y la carrera a partir de la relación dialéctica entre lo particular y lo general.
  
- **Modelación de la investigación:** al realizar el diseño curricular de la asignatura Auditoría de Gestión, dentro de la carrera Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, a partir de la interpretación del modelo y organización didáctica del sistema de conocimientos.
  
- **Métodos empíricos:** se trabajó con fuentes impresas al utilizar la literatura especializada de la carrera, literatura pedagógica y el proceso docente educativo en su debida articulación entre el componente académico y el componente laboral.



## **CAPÍTULO I: ANÁLISIS TEÓRICO CONCEPTUAL DEL PROCESO PEDAGÓGICO DE LA AUDITORÍA.**

En este capítulo se aborda la evolución histórica de la Contabilidad como ciencia y en particular, en nuestro país; analizando la evolución histórica de la enseñanza de la Contabilidad y la Auditoría en Cuba a partir de un análisis crítico de los planes de estudios por los que ha transitado la disciplina Auditoría dentro de la carrera Contabilidad y Finanzas, así como una caracterización de esta disciplina en el Plan de Estudio “D” de forma general considerando las insuficiencias que presenta el Plan de Estudio “C” y las condiciones que propiciaron el surgimiento y desarrollo del Plan de Estudio “D”.

Se analiza en el marco teórico de la investigación, además de consideraciones necesarias sobre la teoría didáctica en general, y en especial la didáctica específica y desarrolladora dentro de la carrera de Contabilidad y Finanzas, algunos aspectos de la teoría del diseño curricular, entre otros elementos.

### **1.1 Evolución histórica de la Contabilidad como Ciencia**

El origen de la contabilidad data de muchos años, puede decirse que desde que el hombre se dio cuenta de que su memoria no era suficiente para guardar la información necesaria. Desde el año 6000 a.c. existían los elementos necesarios para la actividad contable. En Grecia, Egipto y en los Valles de Mesopotamia llevaban registros y operaciones financieras de las empresas privadas y públicas en tablillas de barro. Al igual que otras ciencias, la contabilidad tuvo su origen en el desarrollo de los conocimientos de la sociedad y el pensamiento acumulado en el curso de la historia. La memoria del ser humano es limitada, desde que tuvo la invención de los primitivos sistemas de escritura, el hombre los ha utilizado para llevar a cabo el registro de aquellos datos de la vida económica que le era preciso recordar.



Algunas sociedades que carecían de escritura, en sentido escrito, utilizaron, sin embargo, registros contables; es el caso de los Incas, que empleaban los quipus, agrupaciones de nudos de distintas formas y colores ordenados a lo largo de un cordel, y cuya finalidad, aún no desvelada totalmente era, sin duda, la de efectuar algún tipo de registro numérico.

En la **edad media**, durante el periodo románico del feudalismo el comercio cesó de ser una práctica común, por lo tanto el ejercicio de la Contabilidad tuvo que haber sido usual, aunque no se tenga un testimonio que lo compruebe. La interrupción del comercio hizo que la Contabilidad fuese una actividad exclusiva del señor feudal, esto se debió a que los ataques e invasiones de árabes y normandos obligaron a los europeos a protegerse en sus castillos.

En la **Italia** del siglo VIII, la contabilidad era una actividad usual, en Venecia se conoció de una casta dedicada a tal práctica en forma profesional y constante. Es en esta ciudad donde se dio mayor impulso a la Contabilidad.

En la **Europa Central** en los siglos VIII y XII, la práctica contable fue designada a los escribanos, por órdenes de los señores feudales.

Es a partir de los años 30 del siglo XV, cuando se conoce mundialmente el sistema "A al Veneciana", consistente en un juego de dos libros, uno formado por registros cronológicos y otro que agrupaba las cuentas de caja, corresponsalía, pérdidas y ganancias, y las cuentas patrimoniales, puede ser considerado éste el origen de los libros diario y mayor.

De **La edad renacentista** data el libro "*Della mercatura et del mercanti perfetto*", de Benedetto Cotignoli Rangeo publicado en 1573. El mismo aunque toca la contabilidad de forma breve, explica claramente la identidad de la *partida doble*, el uso de tres libros, el cuaderno (mayor), giornale (diario) y memoriale (borrador), confirma que los registros se hacían en el diario y pasaban al mayor, con un índice de cuentas para facilitar su búsqueda, la situación de la empresa debe ser



verificada anualmente y elaborar un "bilancione" (balance); las pérdidas y ganancias obtenidas serán llevadas al Capital, considerando la necesidad de llevar un libro de cartas (libro de actas).

Sin embargo, es Fray **Lucas Paciolo**, quien en su libro "Summa", publicado en 1494, se refiere al método contable, que se conoció desde entonces como "A al Veneziana", que amplía la información de las prácticas comerciales, sociedades, ventas, intereses, letras de cambio, etc.

Llegado el siglo XIX **edad moderna** y con él el Código de Napoleón (1808), comienza la Revolución Industrial, la Contabilidad comienza a tener modificaciones de fondo y forma. Con el nombre de "Principios de Contabilidad", en 1887 se funda la "American Association of Public Accountants", con anterioridad, en 1854 "The Institute of Chartered Accountants of Scotland" y en 1880 "The Institute of Chartered Accountants of England and Wales".

Las últimas dos décadas del siglo XX se han visto sacudidas por una conmoción en el seno de la disciplina que nos ocupa que ha dividido en dos a los historiadores de la contabilidad y ha tenido efectos estimulantes sobre el interés despertado por el estudio de la disciplina. Referido a la aparición de la "nueva historia de la contabilidad", que surge con fuerza y como un movimiento confrontativo con la historia de la contabilidad tradicional, abriendo un agrio debate epistemológico y metodológico sin precedentes.

La "nueva historia de la contabilidad" constituye un fruto más, tardío, de los movimientos postmodernos de relativismo y contestación a los cánones y planteamientos culturales heredados, movimientos que durante las últimas décadas han invadido todos los ámbitos intelectuales y artísticos. Dentro de su medio específico, la "nueva historia de la contabilidad" ha nacido del ayuntamiento y maridaje de las nuevas ideas epistemológicas y metodológicas sobre la historia



en general con el nuevo paradigma crítico radical de investigación de la contabilidad, de clara orientación marxista.

Como circunstancia curiosa, debe señalarse que los fundadores de la nueva historia tienen a gala proclamar que su grupo no está compuesto por historiadores, sino por sociólogos, politólogos, etnólogos, ideólogos, etc., queriendo, posiblemente, hacer hincapié con ello en el carácter multidisciplinar de sus investigaciones.

La "nueva historia de la contabilidad" no constituye, en realidad, una escuela o un cuerpo unitario de doctrina, sino un conjunto variado de enfoques y formas de entender la disciplina que, a menudo, muestran importantes diferencias entre sí. Pero, en cualquier caso, lo cierto es que sus partidarios comparten unas ideas y tendencias comunes que hacen que este conjunto de enfoques y planteamientos se distinga de las formas tradicionales en que la historia de la contabilidad se había venido entendiendo y practicando.

Los adeptos de la "nueva historia de la contabilidad" niegan la existencia de este proceso evolutivo hacia el progreso y por ello postulan que lo significativo, lo que debe estudiarse, no son los cambios evolutivos, sino las situaciones de ruptura, de interrupción, de retroceso. Por otra parte, no creen tan importante la adaptación de la contabilidad a los requerimientos del mundo exterior, como la forma en que la contabilidad ha contribuido y sigue contribuyendo a influenciar su entorno y, por ende, la configuración y evolución de la sociedad.

La historia de la contabilidad es una parte fundamental de la historia económica y, más aún, de la historia en general. Su campo de investigación no se limita, en modo alguno, al estudio de la evolución de las técnicas contables, sino que penetra en la misma entraña de los planteamientos de organización y dirección de las instituciones, de la significación, uso y alcance de los instrumentos mercantiles, del funcionamiento de los mercados, etc., proporcionando una visión desde dentro,



desnuda y objetiva. Por ello, difícilmente es posible una comprensión profunda y completa de los fenómenos económicos y sociales si no se estudian desde una óptica que incluya el enfoque histórico-contable.

De forma resumida se puede decir que Paciolo no fue el creador del sistema, pero no hay duda que su contribución a la difusión de la contabilidad es histórica, ya que su libro reúne la estructura completa de la Contabilidad, su partida doble no sólo con la explicación de los libros necesarios, sino también con una exposición muy avanzada de procedimientos, a tal punto que aún es posible encontrar contabilidades llevadas exactamente de acuerdo a la forma preconizada por él, siendo admirable tanto su espíritu vidente al preparar un trabajo muy adelantado a su época, como el espíritu conservador de quienes actualmente emplean métodos desplazados por la marcha del progreso.

### **1.1.1 Desarrollo de la Contabilidad en Cuba**

Con el debilitamiento del régimen feudal la vida económica enfoca a la industria y el comercio, desarrollándose rápidamente la banca y el seguro, comenzando la era de grandes negocios y su desarrollo en los siglos XVII y XVIII dio origen a la profesión denominada *Contaduría Pública*.

El auge industrial de Europa y Estados Unidos, en el siglo XIX desarrolla la necesidad de la contaduría; no obstante, la profesión se desenvuelve lentamente, y es en el siglo XX cuando alcanza su pleno desarrollo.

Puede decirse que las técnicas relacionadas con la contabilidad en Cuba eran desconocidas a principios del siglo XIX por la condición de colonia de España, donde los sistemas educacionales de la Isla se guiaban por la forma vigente de la metrópolis, que estaba rezagada con relación al resto de Europa, por mantener su organización semifeudal. La contaduría pública en Cuba tiene su raíz en 1827.



Dos instituciones caracterizaban oficialmente los estudios de comercio en Cuba en el primer período que se extiende hasta 1927, son estas el Instituto de la Segunda Enseñanza (ISE) y la Escuela Mercantil (EM), además de la Escuela Profesional de Comercio (EPC).

A partir de 1959 se puede hacer una caracterización de cada etapa por la que ha transitado el Sistema de Contabilidad hasta la fecha, basado en el trabajo presentado por el Lic. Jesús Villa, en el Evento Internacional Canta-Habana/ 97, considerando el entorno político existente.

*1<sup>ra</sup> Etapa:* Desde el 1ro de Enero de 1959 hasta 1961 - Descripción de Sistemas Contables. (SC)

*2<sup>da</sup> Etapa:* Desde el 1ro de enero de 1962 hasta 1966 - Sistema Uniforme de Contabilidad (SUC). Constituye el primer paso para uniformar la contabilidad donde se enmarca un déficit del sistema unificado de Dirección de la Economía Socialista. Existen dos sistemas, el Cálculo Económico (CE) y el Financiamiento Presupuestario (FP) originando problemas de duplicidad, interferencias y trastornos de la dirección económica.

*3<sup>ra</sup> Etapa:* Desde 1966 hasta 1973 - Desaparición de los Registros Contables, sustituidos por el control físico de los medios materiales, etapa caracterizada por la extinción de los controles económicos destruyendo la tradición en esta rama y conspirando contra la ética profesional de los contadores en Cuba.

*4<sup>ta</sup> Etapa:* Desde 1973 a diciembre de 1976 - Sistema Contable denominado Registro Económico (RE). Etapa donde se elaboran normas de obligatorio cumplimiento para las entidades cubanas, y se caracteriza por la ausencia de relaciones monetarias mercantiles entre las entidades y un esquematismo en el requerimiento de la información.



*5<sup>ta</sup> Etapa:* Desde el 1 de enero de 1977 al 31 de diciembre de 1986 - Sistema Nacional de Contabilidad (SNC). Se caracteriza por su conformación sobre el modelo del Campo Socialista (CS), integrado por la Unión de Republicas Socialistas Soviéticas (URSS) y la Republica Democrática de Alemania (RDA). Vigencia de relaciones monetario–mercantiles, intento de resolver las solicitudes a niveles superiores; no así a nivel de empresa, caracterizándose por una gran variedad de modelos y anexos, complejas operaciones contables de determinados hechos económicos; como la distribución de la ganancia y restricción sensible en autonomía de las empresas en SC que no respondían fielmente a sus intereses.

*6<sup>ta</sup> Etapa:* Desde el 1 de enero de 1987 al 31 de diciembre de 1992 - El SNC “modificado”, surge por medio del proceso de rectificación. Esta etapa se caracterizó por la simplificación de registros contables y racionalización de modelos y anexos del sector informativo.

*7<sup>ma</sup> Etapa:* Desde 1993 hasta nuestros días - Esta etapa se caracteriza por numerosos avances en las Normas Contables (NC). Después del derrumbe del CS las relaciones económicas internacionales se reorientaron y se implantaron distintas formas de asociaciones con capital extranjero, diferenciando las empresas privadas y mixtas de las estatales, siendo necesario adecuar el SC para su comprensión por las personas naturales y jurídicas que mantienen relaciones económicas con Cuba.

Una vez caracterizada la trayectoria contable desde 1959 hasta la fecha, podemos decir que se han logrado avances y el Sistema de Registros Contables (SRC) se ha perfeccionado, lo que condujo a varias modificaciones que se comenzaron a aplicar a partir del 1 de enero de 1997. Por los cambios que se produjeron, se trabajó en otro sentido sumamente importante, “el perfeccionamiento en la formación y actualización de los especialistas de contabilidad” con el fin de adecuarse a los cambios generales a partir de las nuevas formas en el sistema económico con la intención de que esta ciencia cumpliera su papel como elemento básico de la gestión



empresarial y así poder cumplir los lineamientos de la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) cuando plantea: “El insuficiente control interno y una deficiente contabilidad (...), son faltas que debemos combatir más enérgicamente.”

### **1.1.2 Cronología de la Enseñanza de la Contabilidad en Cuba.**

Es en 1927 cuando se crea la Escuela Superior de Comercio en la Universidad de la Habana (ESCUH) y una Escuela Elemental en las ciudades de la Habana, Santa Clara y Santiago de Cuba. La ESCUH inicia como una escuela de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, expidiendo el título de Contador Público Autorizado y Contador Industrial.

La carrera de Contador Público (CP) tenía una duración de tres años y en ella se cursaban las siguientes asignaturas: Contabilidad Superior; Contabilidad de Costo; Intervención y Fiscalización; Hacienda Pública; Álgebra y Cálculo Mercantil Superior; Derecho Civil; Penal; Fiscal; Administrativo y Mercantil. Cursando además las asignaturas de Física y Química aplicadas al comercio y a la industria, Geometría; Peritaje y Reconocimiento de productos industriales; Mecánica Aplicada y Contabilidad Industrial con ello recibían el título de Contador 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, con similar autoridad para los Contadores Públicos Industriales.

Dos años posteriores al inicio del estudio de esta carrera, se vio interrumpido por la difícil situación política existente en Cuba en la época, que llevó al cierre durante casi 5 años de la Escuela Universitaria y de las de Segunda Enseñanza. Situación que se mantuvo hasta la derrota de Machado en el 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, otorgando 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 y la aplicación de la Economía Política; Contabilidad Superior y Práctica de Intervención y Fiscalización, extendiéndose a cinco años de duración la carrera y a dos adicionales el doctorado.

A fines 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, sin la adecuada integración de las disciplinas en función de un trabajo interdisciplinario que garantizara la actualización científico – técnica.

La formación de Contadores Públicos en Cuba se caracterizó por la alta calificación de nuestros graduados, reconocida la misma por las diferentes asociaciones profesionales nacionales e internacionales que actuaban en la época. La escuela cubana de formación de contadores alcanzó en la década de los años 40 y 50 un alto prestigio en el continente americano. Al triunfo de la revolución cubana uno de los profesionales que mayores oferta tuvo por parte de la empresas norteamericanas radicadas en Cuba, fue el contador.

Así se desarrolló el estudio de la contabilidad en Cuba hasta 1962. Tiempo que quedó marcado como la *primera etapa* del estudio de la misma. En ese año, teniendo en cuenta la transformación en el orden político-social derivadas del proceso revolucionario cubano y la reforma universitaria 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,



disminuyéndose los contenidos en las asignaturas de derecho y manteniendo el perfil profesional de contador público.

El año 1967, marca un momento de cambio absoluto en la concepción de la formación académico del profesional de las ciencias contables y financieras de Cuba, derivado de las condiciones que prevalecen en el entorno empresarial cubano. El no reconocimiento de las relaciones monetarias-mercantiles entre las empresas estatales en nuestra economía trae como consecuencia el establecimiento de un sistema de registro de indicadores físicos. Esta nueva concepción trae consigo falta de reconocimiento social ante la profesión del contador en Cuba. Esta situación provoca la necesidad de transformar los planes de estudio universitarios modificándose el perfil profesional, surgiendo la Licenciatura en Control Económico y desapareciendo 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, Auditoria, Finanzas y se incorporaron asignaturas como Matemática, 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 incrementa el contenido y tiempo las asignaturas del perfil profesional del contador. Debido a las condiciones tan adversas que existían en determinados sectores de nuestra economía ante la profesión del contador fue necesario cambiar los nombres de las asignaturas que cubrían los conocimientos de contabilidad.



En 1975 a raíz de la celebración del 1er Congreso del PCC fue aprobado el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE), en este y sus resoluciones se reconoce la importancia de la contabilidad, a fin de establecer sistemas de control de los recursos materiales y financieros para todas las Empresas Estatales Cubanas (EEC), dándole relevancia al costo como categoría económica y como indicador de eficiencia.

En 1976 se crea el Ministerio de Educación Superior (MES) y aparejado a ello la Carrera de Licenciatura en Economía con especialidad en Contabilidad. Un año más tarde, en 1977, es implantado el plan de estudio “**A**”, lo que se puede catalogar como la tercera etapa de estudio de la contabilidad en Cuba.

Como se dijo anteriormente, en el año 1976 se crea la carrera de Licenciatura en Economía, definiéndose las asignaturas específicas para el ejercicio de la profesión: Contabilidad, Costos, Auditoría, Análisis de la Actividad Económica y Finanzas. Se agregan Teoría de la Dirección, Economía de la Industria, Economía Agropecuaria, Finanzas de Empresas, Precios, Álgebra Lineal y Legislación Económica. Al mismo tiempo se comienzan a aplicar Trabajos de Cursos y de Diploma; se introduce la vinculación de los estudios con la práctica desde los primeros años de la carrera; se incrementa el tiempo de Economía Nacional, Filosofía, Historia del Movimiento Obrero, Comunismo Científico, Matemática, Programación Matemática y Estadística Económica.

Como obra hecha para satisfacer las necesidades de la sociedad y sujeta a perfeccionamiento el Plan “**A**” no satisfacía las necesidades en la formación del profesional, donde fueron detectadas varias deficiencias, como:

- Pobre vinculación de los Centros de Educación Superior (CES) con los problemas de la producción y los servicios.
- Extensa cantidad de perfiles terminales.



- Escasa comprensión del papel de los objetivos como categoría rectora de cada uno de los niveles.
- Insuficiente sistematicidad en la organización de los planes de estudios, que limitan la integración de sus diferentes componentes en detrimento de las actividades científicas y laborales que debe desarrollar el estudiante.

En el transcurso del tiempo se obtuvo un cúmulo de experiencias y criterios que permitieron su perfeccionamiento dando lugar al surgimiento de un nuevo plan de estudio denominado Plan “**B**”.

En el curso 1983-1984 se comienza a poner en práctica el plan de estudio “**B**” con aspectos positivos tales como: el aumento del fondo de tiempo en asignaturas de perfil profesional; formaba un profesional más capaz al incorporar nuevas asignaturas; son creados hábitos y habilidades antes no logrados proporcionados por las prácticas de familiarización y de producción. Los trabajos de Diplomas desarrollan inquietudes investigativas y científicas, contribuían a la preparación individual del estudiante y del docente.

En la puesta en práctica de este nuevo Plan de estudio “**B**” se manifestaron deficiencias con la formación del profesional entre las cuales se destacan:

- Pobre incorporación de principios éticos del contador en las diferentes asignaturas impartidas.
- Escasa preparación en la elaboración de Sistemas de Contabilidad y Costo y respecto a la actividad de organización empresarial, lo que trae como consecuencia la limitación en el momento de actuar en las labores de diseño y de ver la organización de trabajo como herramienta de dirección.
- La ausencia de obtención del enfoque sistémico en los hábitos y habilidades creadas en el profesional.



- La preparación en computación e idiomas extranjeros es deficiente, principalmente por falta de integración de estas disciplinas con el ejercicio de la profesión.
- No existía una integración sistémica entre las diferentes disciplinas y niveles de conocimientos, repitiéndose en algunos casos contenidos que habían sido impartidos con otros enfoques.

En los cuatro Congresos del PCC, Plenos del Comité Central y en reiteradas intervenciones del Comandante en Jefe y de otros dirigentes del Partido y del Gobierno se han valorado los problemas de la economía del país, todo lo cual ha generado acuerdos a tener presente en el perfeccionamiento constante de la enseñanza de esta ciencia, ya que de ella depende el crecimiento económico social de nuestro País.

Teniendo en cuenta estos criterios y sobre la base de la experiencia en la preparación de los profesionales en Contabilidad durante algunos años, se realizó una valoración del plan de estudio “**B**”, llegándose a la conclusión de que aunque al mismo se le habían realizado ajustes mediante dictámenes, aún resultaba insuficiente para lograr un profesional dotado de todos los hábitos y habilidades necesarios para realizar las funciones que de él se esperan, por lo que se implanta el Plan “**B**” **modificado**, coincidiendo con la séptima etapa del desarrollo de la Contabilidad en Cuba a partir de 1993, con aspectos positivos tales como:

- Se fortalece la enseñanza de la Dirección, la Informática y las Matemáticas.
- Se rediseña la enseñanza del Idioma Inglés como idioma oficial de la carrera, proyectándose la necesidad de fortalecer el desarrollo de habilidades de comprensión, comunicación e interpretación.
- Se introducen los programas de Idiomas y Computación de forma articulada con las disciplinas del perfil profesional.
- Introducción del concepto de disciplina en la elaboración del plan de estudio.



- La disciplina contabilidad se diseña atendiendo a la enseñanza de la misma como ciencia, acorde a los principios generalmente aceptados.
- Se introduce el Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.
- La Auditoría asume los cambios que se derivan de la concepción del programa de la disciplina contabilidad y los de introducir la enseñanza de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), además de nuevos conceptos como la Auditoría de Gestión y la Informática.
- La disciplina costo fortalece la enseñanza de las técnicas modernas de la Contabilidad Administrativa y de Gestión.
- Las finanzas como disciplina, constituyó el cambio más radical del plan de estudio, se diseñaron asignaturas nuevas tales como: Hacienda Pública, Instituciones Financieras, Administración Financiera a Largo y Corto Plazo y Administración Financiera Internacional.

El plan “**B**” **modificado** presentó determinados grupos de insuficiencias que llevaron, a pesar de sus concepciones y proyecciones futuristas, al reconocido como Plan “**C**”, entre estas dificultades se encuentran:

- Insuficiente desarrollo de habilidades, hábitos de investigación y creatividad.
- Limitaciones en la motivación profesional, derivada del poco conocimiento de la carrera entre los estudiantes del preuniversitario y en correspondencia con el no reconocimiento social en el país.
- Pobre formación en informática para la aplicación de los programas vinculados a disciplinas del perfil profesional.
- Base material de estudio escasa y atrasada para el desarrollo de habilidades que requiere el profesional.
- Pobre formación en el campo de la administración como parte sustantiva de su formación profesional y del perfil profesional.
- Insuficiente desarrollo de habilidades prácticas a través de sus vínculos con la práctica profesional.



- Carecía de una Disciplina Principal Integradora (DPI).

El plan de estudio “C” fue aprobado en el año 1998 y se implementó en 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 perfeccionaron los contenidos, la estructuración y el alcance de las disciplinas que lo integraban.

En su proyección se evidencian de forma general, avances significativos tales como:

- Se proyecta un profesional de las Ciencias Contables y Financieras altamente competitivo con otros países de América y del resto del mundo, con el dominio de conceptos científico - técnicos, las habilidades y hábitos necesarios para dar respuesta a las necesidades de nuestra sociedad en esta área.
- En este campo se reestructuran los contenidos en nuevas asignaturas, se profundiza en los contenidos con un gran nivel de actualidad y grado de homologación con la práctica internacional, comenzándose a desarrollar las asignaturas: Teoría Financiera I y II, Decisiones de Inversión, Gestión Financiera Operativa y Decisiones de Financiamiento.
- Aparece la disciplina administración con un total de 278 horas y asignaturas que preparan al contador para interrelacionarse en colectivo, analizar los factores que influyen en el diseño organizacional, aplicar el enfoque en sistema al analizar la gestión de recursos humanos, elaborar análisis estratégicos de las organizaciones y diseñar estrategias competitivas.
- Se diseña la disciplina preparación para la defensa del contador como eje transversal desde el primer año de carrera, dándole mayor objetividad al acercarla al perfil profesional del egresado.



- Se implementa por primera vez la DPI denominada Práctica Profesional del Contador (PPC) con un total de 1780 horas que se desarrolla desde el primero hasta el quinto año.

A pesar de no haber llegado al quinto año de su puesta en práctica, ya hemos observado debilidades que nos obligan a un trabajo metodológico sistemático en aras de perfeccionar la formación de nuestros profesionales donde se destacan por ejemplo:

- Metodología de la Investigación aparece como un Seminario Especial en el 3er Año de la carrera. Estos conocimientos son necesarios al estudiante desde el 2do año para poder introducirlo en la identificación y solución de problemas.
- Los objetivos educativos que aparecen declarados, no reflejan los valores que son necesarios formar en los estudiantes a través de la instrucción.
- No aparecen objetivos formativos.

## **1.2 Evolución histórica de la Auditoría.**

La Auditoria existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la Auditoria estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la Auditoria.



Si bien en un principio la auditoria se empieza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que oía las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito. Es así como el término auditoria se origina hace varios siglos en el vocablo auditoro que significa oír.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse, se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad. A partir del siglo XVI las auditorias en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos.

Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoria dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior, dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen correcta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoria ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La Auditoria amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con que se proyectan los ejecutivos. En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "Auditoria Administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable." Viendo ya la necesidad de las revisiones



integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

Ya en 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores administrativos. Seis años después, en 1955, Harold Koontz y Ciry O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos." El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla" a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización. Y en 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa. A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel 1987 aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla y la evaluación de sistemas . En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.



En Cuba, en 1976, mediante la Ley 1323 de Organización de la Administración Central del Estado (OACE), se crea el Comité Estatal de Finanzas (CEF), que incluye una Dirección de Comprobación, y cumple la función rectora en materia de auditoría estatal.

En 1995 se crea la Oficina Nacional de Auditoría (ONA) para ejecutar las funciones que, con relación a esta materia, le fueron asignadas al Ministerio de Finanzas y Precios al crearse, así como las que, en virtud de la legislación específica sobre auditoría, le estaban dadas a dicho organismo.

La mencionada Oficina desarrolló las funciones a ella asignadas hasta el 25 de abril del 2001, en que, por el Decreto Ley 219 se crea el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) como un Organismo de la Administración Central del Estado, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la Política del Estado y del gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental; así como para regular, organizar, dirigir y controlar, metodológicamente, el Sistema Nacional de Auditoría.

La Auditoría de Gestión surgió por la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.



### 1.3 La enseñanza de la Auditoría en Cuba.

En la Cuba colonial, la actividad comercial era dirigida y controlada por España, que se identificaba como dueña de los negocios y por tanto era revisada por inspectores. A finales del siglo XIX con el inicio de la enseñanza de los estudios Comerciales en el país comienzan a surgir especialistas de esta ciencia que paulatinamente van demostrando su capacidad para desarrollar la Auditoría en Cuba. En este periodo se realizan revisiones a los resultados obtenidos en los diferentes negocios o actividades económicas del país, teniendo en cuenta el aporte que tenía que hacer el gobierno español a la Isla.

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

En la primera mitad del siglo y luego de surgir los estudios superiores de contabilidad en 1927, aparecieron las primeras firmas privadas de auditores cubanos y surgieron instituciones públicas como tribunal de cuentas. El Ministerio de Haciendas (MH) y el Banco Nacional de Cuba (BNC), se dedicaban a realizar auditorías de balances o financieras, tanto privadas como públicas.

En estos años la práctica de la auditoría se asemejaba a la que existían en los países desarrollados del mundo y los auditores se agrupaban en el Colegio de Contadores Públicos (CCP).

Después de 1959 la actividad de auditoría se debilitó producto a diversas causas:

- Éxodo de profesionales de la contabilidad que abandonaron el país.
- Debilitamiento de la actividad de control a partir de 1965 como resultado del falso de que la economía Socialista no necesitaba de controles estrictos.
- Eliminación de relaciones mercantiles en el ámbito empresarial.



En el año 1967 surge la Licenciatura en Control Económico, la que imparte como asignatura la Auditoría. Luego de la implantación de un nuevo Sistema de Dirección de la Economía en la segunda mitad de la década del 70 vuelve a cobrar auge el trabajo de los auditores.

En el año 1976 se crea la carrera de Licenciatura en Economía, y una de las asignaturas que se imparten es la Auditoría.

En el curso 1983-1984 se inicia la puesta en práctica del plan de estudio “B” y la Auditoría se imparte como asignatura, incluyendo la Auditoría I, II y III.

Pasado 10 diez años, A partir del curso 1993-1994, con el inicio del plan de estudio “B” **modificado**, aparece el concepto de disciplina y la Auditoría pasa a ser una de ellas, integrada por tres asignaturas. Se introduce como nuevo concepto la Auditoría de Gestión (Auditoría III).

En el curso 1999-2000 se introduce el plan de estudio “C”, la auditoría continúa siendo una disciplina dentro de la carrera de Contabilidad y Finanzas.

#### **1.4 Análisis crítico de la disciplina Auditoría en los planes de estudio transitados por la carrera Contabilidad y Finanzas.**

En el plan “A” la asignatura de Auditoría se impartía durante dos semestres tomando como base el 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 en 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, II y III. En la I 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 (CI), la obtención de evidencias, papeles de trabajo, programas de auditoria e informe llegando hasta los procedimientos de auditoria para el efectivo. En la II se enseñaban los procedimientos de auditoria de las cuentas del Estado de Situación y del Estado de Resultados. La Auditoria III se ocupaba de temas que tenían que ver con los procedimientos de auditoria de planes, salarios, plan de Abastecimiento Técnico Material (ATM), auditorias de sistemas organizativos y otros.

Como resultado, en 1993 el plan “**B**” es modificado y la auditoria asume cambios que se derivan de la concepción del programa de la disciplina contabilidad y la introducción en la enseñanza de las NIA, además nuevos conceptos como la Auditoria de Gestión.

Este plan de igual forma presentaba limitaciones y como resultado de las 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 hasta el curso 2005-2006.

En el diseño de este nuevo se tuvieron en cuenta las limitaciones del plan “**B**” **modificado** y 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.

### **1.5 Algunas Consideraciones sobre el Diseño Curricular.**

El proceso de formación de profesionales que tiene lugar en una institución docente, persigue como propósito fundamental el desarrollo de la personalidad del futuro profesional, el cual tendrá a su cargo la solución de problemas del área que enmarca la demanda social. Este proceso, nada tiene de espontáneo, por el contrario, requiere de una cuidadosa planificación, la cual encuentra su concreción en el currículum de estudio.



La elaboración del currículum para los diferentes niveles educacionales y profesiones se ha convertido en un evento de alta complejidad, dado los retos que impone el desarrollo vertiginoso de la ciencia y la técnica y las exigencias crecientes que la sociedad demanda de las instituciones docentes; por lo que progresivamente han evolucionado en el mundo diferentes concepciones sobre la metodología para realizar el diseño curricular.

### **Componentes del diseño curricular**

El diseño curricular lleva asociado un conjunto de documentos que permiten caracterizar el proceso pedagógico profesional del macrosistema de la carrera, para, mediante una derivación del mismo, llegar a caracterizar el diseño meso y microcurricular hasta el sistema de tareas para las clases o actividades en general.

### **Las partes fundamentales de la documentación del diseño curricular son:**

1. Fundamentación de la carrera.
2. Modelo del profesional o perfil del egresado.
3. Plan de estudio o del proceso pedagógico profesional.
4. Objetivos por niveles del Plan de Estudio.
5. Programas docentes o de estudios.
6. Indicaciones metodológicas y organización del proceso pedagógico al nivel de carrera.

### **Elaboración del diseño curricular**

La elaboración de los diseños curriculares por su importancia, complejidad y trascendencia, requieren de la aplicación del método científico general de trabajo, o sea:



1. Determinar y evaluar el problema científico.
2. Precisar sus causas.
3. Estudiar la variante óptima para resolver el problema.
4. Realizar experimentos controlados.
5. Desarrollar la teoría científica.
6. Lograr la introducción en la práctica, con la correspondiente validación.

### **La ejecución del diseño curricular**

Es de suma importancia la información y discusión con los estudiantes que transitarán por el diseño curricular, para que estos actúen, desde el primer momento, como sujetos y directores de su propio aprendizaje; y sientan suyos cada uno de los objetivos planteados.

No se trata de una información solamente, sino de un diálogo convencedor de las características de la carrera y de su diseño curricular para contar con todo su empeño ante los retos parciales y finales previstos. Este momento no excluye la posibilidad de recoger y analizar sus preocupaciones y sugerencias.

Creatividad, búsqueda sistemática de información científico-técnica, perfeccionamiento de habilidades pedagógicas y técnicas, atención más personalizada al estudiante y evaluación frecuente e integradora; entre otras exigencias, plantea la ejecución del diseño curricular.

Es decisivo poseer un personal docente preparado convenientemente para llevar a cabo la enseñanza desde el proceso profesional o lo más cercano posible a sus condiciones reales. Para ello debe no sólo saber, sino saber hacer y poder aplicar los métodos de trabajo tecnológicos, para de esta forma educar mediante la solución de los problemas principales.



Los elementos hasta aquí planteados tienen que ver con el tránsito del nivel macro al meso del diseño curricular, el cual se complementa con la cooperación e intercambio indispensable que debe existir entre los docentes implicados en el proceso de formación del profesional. La suma de acciones aisladas no garantiza el resultado esperado, se requiere que estas se planifiquen estratégicamente de modo colectivo.

En la ejecución del diseño curricular debe asegurarse la armonía y coherencia para que el modelo propuesto sea alcanzado, lo cual implica que se deberán trazar planes de acción en las direcciones siguientes:

**Vertical o asincrónico:** Se refiere al sistema de actividades que de forma sucesiva tendrán lugar a lo largo (en el tiempo) de los módulos, áreas o disciplinas, lo que será trazado por los especialistas del área en conformidad con la ciencia y la técnica de que se trate, y que asegure el tránsito ascendente del estudiante por diversas etapas. En este sentido prima la lógica del contenido, la cual tendrá como brújula el perfil o modelo del egresado.

**Horizontal o sincrónico:** Se trata de la estrategia interdisciplinaria que se traza para lograr que las acciones simultáneas sean armónicas, coordinadas, complementarias en función de los objetivos parciales que permitirán acercarse, paulatinamente, al modelo del egresado.

En esta dirección se coordinarán actividades, se distribuirán responsabilidades para la formación integral, con arreglo a las potencialidades de las áreas que actúan a un mismo tiempo y a los requerimientos de los grupos y de los estudiantes.

**Transversal o educativo:** En esta dirección se ubican todas las acciones que están vinculadas a la formación de la personalidad del estudiante:

- Concepción del mundo



- Intereses profesionales
- Cualidades humanas y profesionales

Aquí se encuentran ubicados: los valores humanos, los requerimientos volitivos, la concepción ambientalista, los valores patrióticos y solidarios y los marcos éticos, entre otros.

Esta direccionalidad atraviesa toda la carrera y cada una de las otras direcciones, reflejándose en ella la imbricación de lo académico, lo laboral y lo investigativo. En ella se actúa no sólo bajo las acciones institucionales, sino también las referidas a las familias, el contexto socioeconómico y, por tanto, las relacionadas con las empresas, las organizaciones y la comunidad.

Por lo antes planteado, esta dirección no tiene poco escenario: la sociedad en su conjunto, el territorio, donde la institución de formación profesional tiene una alta responsabilidad desarrolladora, en bien de los más encumbrados valores.

Luego, la ejecución del diseño reclama de una estrategia general que atienda estas tres direcciones a través de planes de acción colectivos en los que se armonicen coherentemente todos estos elementos.

El trabajo metodológico en la institución docente se manifiesta en la elaboración de los diseños, la ejecución de éste y la evaluación del mismo. Esto implica que el trabajo metodológico debe estar presente en el quehacer de directivos y docentes, en el macro, meso y micro diseño curricular. En el mismo está presente la posibilidad de imprimir mayor coherencia al proceso de formación de profesionales, o sea, a la ejecución del diseño curricular.

Para proyectar el trabajo metodológico de una institución (escuela, área, departamento, asignatura, etc.) se requiere realizar un diagnóstico, que permita



detectar los problemas existentes que pueden ser resueltos por esta vía, en el nivel organizativo de que se trate.

¿Qué sistema de acciones deberá enfrentarse en la ejecución del diseño curricular que conlleve a una mayor coherencia en la dirección del proceso de formación?

¿Podría este problema convertirse en un problema científico a pesar de que es un problema profesional?

Para cualquier institución docente este es un verdadero problema científico, ya que la respuesta que se le dé al mismo seguramente constituirá un aporte al mejoramiento de la calidad del proceso de formación de profesionales que se desarrolla.

La sociedad requiere profesionales altamente calificados, capaces de aplicar y perfeccionar el universo tecnológico existente, en función del desarrollo económico y social del país. Se demanda un profesional que posea un adecuado marco conceptual sobre el objeto de trabajo, con habilidades y hábitos que le permitan resolver problemas; a la vez que cuente con una formación psicológica que le ayude a ejercer la profesión con satisfacción, en un ambiente de alto rigor científico técnico.

El desarrollo de un proceso de formación científicamente fundamentado requiere atención esmerada en la planificación y organización que se manifiesta en el diseño curricular, lo que debe dar lugar a una mayor calidad del mismo, desde una perspectiva que considere las bases teóricas de esta decisiva actividad y las tendencias más actuales, las leyes que rigen el proceso del diseño, un sistema de principios de trabajo y una adecuada metodología para elaborar los documentos que lo integran.



Para ejecutar los diseños curriculares es imprescindible garantizar adecuada preparación de los profesores que se dedican a la educación y particularmente, la dirección coherente que dicho proceso requiere, la que puede ser lograda mediante la instrumentación de un trabajo metodológico mancomunado de los ejecutores.

En ambos casos, se exige una cultura científica técnica de elevado rigor teórico y práctico, que permita obtener *máxima calidad* en la educación e instrucción de los profesionales.

Los diseños curriculares se deben elaborar, ejecutar y validar sistemáticamente, con alto rigor científico que permita sistematizar las bases teórico-prácticas de esta trascendental actividad que debe orientarse, cada vez más, a *la excelencia pedagógica*, en la compleja labor de enseñar y lograr aprendizajes significativos en función de una personalidad de elevados valores humanos, con capacidades *para ser un activo productor y creador en la sociedad*.

### **1.5.1 Las leyes fundamentales del diseño curricular en la Educación Superior Cubana.**

El diseño curricular de la ESC ha tomado de la sociología los criterios que permiten establecer las relaciones entre la institución educacional y las restantes instituciones sociales con una perspectiva político-social. Las universidades cubanas, como instituciones sociales, han estado sometidas a un proceso permanente de perfeccionamiento de su vínculo con la sociedad que les dio origen. Dichas relaciones con la sociedad se fundamentan en la existencia de una ley de la Didáctica que condiciona el proceso de formación de los profesionales universitarios y determina así las regularidades y tendencias de este proceso a través de formas concretas de naturaleza laboral (productiva y de servicios) y de las relaciones económico-sociales que esta formación genera.



La relación sociedad-universidad constituye la *Primera Ley de la Pedagogía*, reconocida por el investigador cubano Dr. Carlos Álvarez de Zayas. Dicha Ley se concreta en las categorías problema-objeto-objetivo donde existe una estrecha relación dialéctica entre todos sus elementos.

**El problema** se entiende como la necesidad social llevada a la consideración de categoría didáctica; es la situación de un objeto que genera una necesidad en un sujeto. El problema, tiene un carácter objetivo y subjetivo. Es bueno aclarar que nos referimos a problema profesional.

**El objeto** es aquella parte de la realidad abstraída para resolver el problema; en este proceso deviene contenido. Esta categoría se refiere al objeto que es modificado en el proceso, el cual se convierte en el contenido de este último.

**El objetivo**, por su parte, es lo que se quiere alcanzar para satisfacer la necesidad que implica la modificación del objeto; es decir, que se declara en términos de cómo se prevé que se manifiesta el objeto una vez que se resuelva el problema. El objetivo es el propósito, la aspiración que el sujeto se propone alcanzar en el objeto para que, una vez transformado, satisfaga su necesidad y resuelva el problema. El objetivo, lo selecciona el sujeto, tiene un marcado carácter subjetivo. El mismo constituye la categoría rectora del proceso docente-educativo y, por tanto, del diseño curricular en la ESC.

En esta relación sociedad-universidad se hace necesario aclarar que la universidad no se identifica totalmente con la sociedad, pues, de hacerlo, la enseñanza sólo aportaría una formación reproductiva a los profesionales, los cuales sólo podrían resolver problemas actuales y no estarían capacitados para transformar la sociedad y desarrollar su cultura. El desarrollo de la sociedad sólo es posible con hombres creadores, capaces de transformarla y crear una nueva cultura.



El problema social influye en la formación de los egresados, ya que al elaborar el objetivo se significa el tipo de habilidad (invariante de habilidad y habilidad generalizadora) que se adquirirá, el sistema de conocimientos que se asimilará, así como los valores que se formarán para la solución del problema profesional (o problemas profesionales) propio de la especialidad o carrera universitaria en cuestión. El problema profesional se enriquece y desglosa en el contenido y se viabiliza a través del método de aprendizaje.

Es conveniente destacar la falta de identidad entre universidad-sociedad a través de la diferencia entre los procesos productivos propios de la sociedad, y los procesos docentes inherentes a la universidad, contemplados dentro del currículum. El objetivo de la sociedad es la producción de bienes materiales o espirituales, mientras que el de la universidad es el de formar al futuro profesional. Ambos procesos coinciden en que el punto de partida es el problema y que la habilidad que se formará como objetivo y contenido, es común también para los dos. Los problemas tienen en el método de las ciencias su forma fundamental de solución.

*La segunda Ley* que rige el diseño curricular en la ESC, y que ha sido planteada por el Dr. Carlos Álvarez de Zayas en su teoría curricular, es aquella que se formula mediante la relación dialéctica entre objetivo-contenido-método. Esta Ley establece los nexos internos del proceso de formación profesional.

En el análisis de la primera Ley se ve qué se entiende por objetivo, también se analiza el hecho de que el objeto es modificado en el proceso y se convierte en el contenido del proceso docente educativo. El método es la estructura, el orden de los pasos que desarrolla el sujeto en su interacción con el objeto a lo largo del proceso. Ese método está determinado por el objeto, por su estructura y relaciones, de ahí su carácter objetivo, pero también tiene cierto margen de subjetividad como consecuencia de que es el sujeto el que de un modo consciente selecciona los posibles métodos.



En este proceso **el contenido** es aquella parte de la realidad objetiva sobre la cual recae la acción del profesional y que se denomina objeto de trabajo, el cual es modificado por el profesional durante la ejecución de un método, como expresión estructural del proceso y que se identificará como modo de actuación del profesional.

En esta segunda ley se concreta cómo el individuo va a actuar (método) para cumplir el encargo social (objetivo), aquí se concreta la relación sociedad-individuo, pues el objetivo expresa la concreción del encargo social, la satisfacción de la necesidad social, y el método la comunicación y actuación de la persona.

La relación objetivo-contenido es el modo en que se concreta la relación del todo con las partes. El objetivo expresa el objeto idealizado y modificado; el contenido, sus componentes, sus relaciones o las leyes de su comportamiento. En la relación objetivo-contenido se expresa el carácter sistémico del proceso, el objetivo se manifiesta como expresión de la cualidad novedosa de ese sistema, mientras que el contenido detalla, analiza y deriva esa totalidad.

Estas dos leyes se interrelacionan a través del objetivo. Ante un problema el profesional se propone un objetivo (que implica la transformación del objeto), para lo cual actúa sobre el objeto de trabajo aplicando determinados métodos de trabajo profesional.

### **1.5.2 Principios Didácticos que Rigen el Proceso Docente Educativo**

Los principios didácticos son aquellas regularidades esenciales que rigen el enseñar y el aprender, que permiten al educador dirigir científicamente el desarrollo integral de la personalidad de los estudiantes, considerando sus estilos de aprendizaje, en medios propicios para la comunicación y la socialización, en los que el marco del salón de clases se extienda en un continuo a la familia, la comunidad y la sociedad en general.



**Principio del carácter científico y educativo:** Este principio se considera básico en la formación del profesional, ya que expresa con exactitud la determinación de la enseñanza, su calidad, intención, orientación, así como la tendencia pedagógica predominante. Los contenidos tienen como punto de partida los últimos aportes de la ciencia referentes al objeto de estudio de la profesión, resaltando las relaciones objetivas entre las teorías, conceptos, métodos y procedimientos.

**Principio de la sistematicidad:** Este principio está estrechamente relacionado con la derivación de objetivos desde la carrera, disciplinas, asignaturas, temas y en cada una de las clases que se imparten. El sistema de conocimiento y habilidades se estructuran en cada carrera, de acuerdo a la rama del saber con que se relaciona la misma y a partir de los modos de actuar a formar. Debe existir un nexo entre las diferentes disciplinas que se derivará a las diferentes formas de enseñanza en que se divide el proceso, de forma que sirva de guía para la formación del profesional que se desea.

**Principio de la vinculación de la teoría con la práctica:** En las diferentes formas organizativas del proceso se pone de manifiesto esta relación, porque si bien es importante pertrechar a los estudiantes de los conocimientos de una parte de la cultura de la humanidad, que se relaciona directamente con la profesión, es indispensable la adquisición de las habilidades prácticas que trae aparejado el dominio de los conceptos y leyes, procedimientos relacionados con la ciencia de la profesión.

**Principio de la combinación estudio-trabajo:** Si partimos de que las Universidades dan respuesta a la necesidad de los profesionales que necesita la sociedad, entonces los mismos deben egresar con las habilidades necesarias para dar solución a los problemas profesionales, y para lograr la formación de estas habilidades, desde los primeros años académicos se vincula al estudiante con el



ambiente laboral.

**Principio del carácter consciente y de la actividad independiente de los estudiantes:** El maestro como conductor del proceso docente educativo, debe ejercer una influencia educativa en la formación de la personalidad de los estudiantes, ser ejemplo vivo para los mismos es la mejor forma de educar.

**Principio de la asequibilidad:** Este principio parte de la exposición del conocimiento de lo sencillo a lo complejo, de lo conocido a lo desconocido y de lo concreto a lo abstracto.

### **1.6 Caracterización del plan de estudio “D” en la carrera Contabilidad y Finanzas.**

El plan de estudio “D” para la carrera de Contabilidad y Finanzas es una realidad, la propuesta final fue aprobada por la Comisión Nacional de Carrera y su implementación inició en el curso 2006-2007.

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 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 la carrera de 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 el plan 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 del plan “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 al plan de estudio “D”. 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.



El plan “D” representa 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.

#### **1.6.1 Valoración de la disciplina Auditoría dentro del plan de estudio “D”**

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 NIA y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), 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.

En Cuba, la Resolución Económica del V Congreso del PCC consigna”.... En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel...”

La Auditoría ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hallan planteado diferentes



concepciones acerca de la misma, sus principios y elementos se deben conocer e instrumentar en la entidad cubana actual.

Es necesario aclarar que el contenido de todas las asignaturas de la disciplina está armonizado con las NIC (para aquel que lo necesite) y el marco conceptual nacional y las Normas Contables Cubanas (NCC).



## CAPÍTULO II. PROPUESTA DEL DISEÑO METODOLÓGICO DE LA ASIGNATURA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL PLAN DE ESTUDIO D

### 2.1 Fundamentación de la Asignatura.

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.

La disciplina Auditoría pretende resolver un problema objetivo, que por su repercusión en la sociedad, ante los nuevos cambios que enfrenta la economía cubana en materia financiera es imprescindible abordarlo, sustenta la base teórica y metodológica de la supervisión del control de los recursos y el proceso de toma de decisiones, teniendo en cuenta las NIA, con el objetivo de obtener opinión especializada de los auditores.

El objeto de estudio de esta disciplina lo constituye la evaluación objetiva de los hechos económicos que permiten comunicar los resultados a las personas interesadas, como pueden ser a las entidades, órganos financieros, fiscales, y otros interesados, por lo que la información debe ser *suficiente, continua y oportuna*.

Con el ordenamiento que se lleva a cabo en el país 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.



Con la asignatura Auditoria de Gestión se pretende resolver un problema objetivo que por su repercusión en la sociedad, ante los nuevos cambios que enfrenta la economía cubana en materia de control, fiscalización y adecuado uso y aprovechamiento de los recursos materiales, laborales y financieros, es imprescindible abordarlo. Por mucho tiempo el alcance de la auditoria se limitó a las áreas económicas, se hablaba de auditoria y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados. No todos los directivos de nuestras organizaciones reconocen en la auditoria un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones propuestas. La Auditoria 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.

### **Necesidad e importancia de la Auditoria de Gestión**

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.
- Evaluación del desempeño o rendimiento.

### **2.2 Propuesta del Diseño Metodológico de la Asignatura Auditoría de Gestión.**

A continuación se presentará como se estructura la propuesta del Programa de la asignatura, en cuanto a tipos de clases por temas, así como las Indicaciones Metodológicas y la Evaluación Final.



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**  
**ISMM DE MOA “Dr. Antonio Núñez Jiménez”**  
**PLAN DE ESTUDIO “D”**  
**DISCIPLINA: AUDITORÍA**  
**ASIGNATURA: AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AÑO. 4 to SEMESTRE: II**  
**CURSO REGULAR DIURNO**  
**TIEMPO TOTAL DE LA ASIGNATURA: 30 HORAS**

**I- Fundamentación de la asignatura.**

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 auditoria 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.



Por ello se hace necesario preparar profesionales con dominio de estas técnicas para que las apliquen creativamente en las condiciones de nuestra práctica cubana.

## **II- Objetivos Generales**

### **Educativos**

Contribuir a que los estudiantes:

1. Enjuicien críticamente la gestión económico-financiera de la entidad sujeta a auditoria tomando en consideración las condiciones sociales, políticas y económicas de nuestra sociedad y la función social que debe desempeñar el auditor como profesional.
2. Cumplan y hagan cumplir las normas de conducta asociadas a la profesión incluidas en el código de ética del auditor.

### **Instructivos**

Contribuir a que los estudiantes:

1. Expliquen los aspectos esenciales de la Auditoria de Gestión así como su significado e importancia.
2. Evalúen 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.

## **III- Plan Temático.**



Tema	Título	Conferencias (horas)	Seminarios (horas)	Clases Teóricas Prácticas	Clases Prácticas (horas)	Total de horas
I	Introducción a la Auditoría de Gestión	2	2	-	-	4
II	Auditoría de Gestión a las áreas centrales de la empresa	-	-	6	8	14
III	Auditoría de Gestión a las áreas funcionales de la empresa	-	-	6	6	12
	TOTAL	2	2	12	14	30

#### IV- Sistema de Habilidades y Valores.

1. Explicar el concepto, significado e importancia de la Auditoría de Gestión, describiendo las fases para llegar a la comprobación de la gestión.
2. Explicar el concepto, objetivo de la auditoría y tareas para desarrollar una buena gestión en cada operación.
3. Elaborar cuestionarios de CI que permitan confeccionar programas de auditoría para revisar cada una de estas áreas.
4. Identificar las posibilidades del análisis a partir de índices o razones.

#### Valores

Formación de valores éticos como: honestidad, objetividad, rigor científico técnico, discreción, imparcialidad, necesario en todo profesional de la Auditoría.

Desarrollar hábitos relacionados con: la pulcritud, claridad y correcta escritura en la confección de documentos e informes que conllevan las auditorías.



Desarrollar hábitos y habilidades en el uso activo y correcto de la bibliografía especializada.

## **V- Objetivos, Sistema de Conocimientos y Habilidades por Temas.**

### **TEMA No. 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.

#### **El contenido del Tema se impartirá en:**

- 1 Conferencia de dos horas de duración.
- 1 Seminario de dos horas de duración.



## **Actividad No. 1: CONFERENCIA No. 1**

### **TEMA No. I - Introducción a la Auditoría de Gestión.**

**Sumario:** Antecedentes y evolución de la Auditoría. Concepto, significado e importancia de la Auditoría de Gestión. Fases para su aplicación. Riesgos en la Auditoría de Gestión. Técnicas más utilizadas al practicar Auditorías de Gestión. Equipos multidisciplinarios en la Auditoría de Gestión. Orientación del Seminario No.1.

#### **Objetivos:**

- Explicar los aspectos esenciales de la evolución de la Auditoría de Gestión, así como su concepto, significado e importancia.
- Analizar las diferentes fases para su aplicación, sus ventajas y limitaciones y las diversas fuentes para obtener información.
- Conocer elementos a analizar en la economía, eficiencia, eficacia y sus diferencias.

#### **Sistema de habilidades**

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

**Método:** elaboración conjunta y expositiva.

**Medios:** pizarrón y pancartas.

#### **Bibliografía**



- Fernández Arena: Auditoria Administrativa, Editado por Diana, México, 1993.
- Thierauf: Auditoria Administrativa, Editado por McGrau Hill, México, 1992.
- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorias de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Sitio Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.

**Ver ANEXO No.4**

**Actividad No. 2: SEMINARIO No.1.**

**TEMA I - Introducción a la Auditoría de Gestión.**

**Sumario:** Discusión del Seminario No.1.

**Objetivos:**

- 1) Describir las diferentes secciones que componen el Informe de Auditoría.
- 2) Explicar cuáles son las principales fuentes para obtener información en el desempeño de la auditoría.

**Sistema de habilidades:**

- Explicar el concepto, significado e importancia de la Auditoría de Gestión.
- Describir cómo se confecciona el Informe de Auditoría.

**Método:** Expositivo.

**Medios:** pizarrón.

**Ver ANEXO No.5**



## **TEMA No. II - Auditoría de Gestión a las áreas centrales de la empresa.**

### **Objetivo:**

- 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 Auditoría para esta operación. Cuestionarios de CI.

### **Sistema de Habilidades:**

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

### **El contenido del Tema se impartirá en:**

3 Clases Teórico-Prácticas de dos horas de duración cada una.

4 Clases Prácticas de dos horas de duración cada una.

### **Actividad No. 3: Clase Teórico-Práctica No.1**

**Tiempo:** 2 horas

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



**Sumario:** Conceptos de planeación y dirección. Objetivos de la auditoría. Tareas a desarrollar para una buena gestión en cada operación. Elaboración de cuestionarios de CI que permitan confeccionar programas de auditoría para revisar cada una de estas áreas. Identificación de las posibilidades de análisis a partir de índices o razones financieras.

**Objetivo:**

- Evaluar las funciones vinculadas con las áreas centrales de la empresa de dirección y planeación, desde el punto de vista administrativo.

**Sistema de Habilidades:**

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

**Método:** explicativo y elaboración conjunta

**Medios:** pizarrón y pancartas.

**Bibliografía**

- Fernández Arena: Auditoría Administrativa, Editado por Diana, México, 1993.
- Thierauf: Auditoría Administrativa, Editado por McGraw Hill, México, 1992.
- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.



- Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.

## Ver ANEXO No.6

### Actividad No. 4: Clase Práctica No. 1

**Tiempo:** 2 horas

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

**Sumario:** Resolución de ejercicios relacionados con las áreas de Dirección y Planeación.

#### **Objetivo:**

- Aplicar los programas de auditoría, cuestionarios y cálculo de índices a las áreas centrales de dirección y planeación.

**Método:** Trabajo Independiente

**Medios:** Pizarrón y Guía de Estudio.

#### **Bibliografía**

- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.

## Ver ANEXO No.7



## **Actividad No. 5: Clase Teórico- Práctica No.2**

**Tiempo:** 2 horas

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

**Sumario:** Concepto de Contabilidad. Objetivos de la auditoría. Tareas a desarrollar para una buena gestión. Elaboración de cuestionarios de Control Interno que permitan confeccionar un programa de auditoría para revisar esta área. Identificación de las posibilidades de análisis a partir de índices o razones financieras.

### **Objetivo:**

- Evaluar las funciones vinculadas con el área central de Contabilidad y Finanzas, desde el punto de vista administrativo.

### **Sistema de Habilidades:**

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

**Método:** explicativo y elaboración conjunta

**Medios:** pizarrón y pancartas.

### **Bibliografía**

- Fernández Arena: Auditoría Administrativa, Editado por Diana, México, 1993.



- Thierauf: Auditoría Administrativa, Editado por McGraw Hill, México, 1992.
- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.

**Ver ANEXO No.8**

### **Actividad No. 6: Clase Práctica No.2**

**Tiempo:** 2 horas

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

**Sumario:** Resolución de ejercicios relacionados con el área de Contabilidad y Finanzas.

**Objetivo:**

- Aplicar los programas de auditoría, cuestionarios y cálculo de índices al área central de Contabilidad y Finanzas.

**Método:** Trabajo Independiente

**Medios:** Pizarrón y guía de estudio.

### **Bibliografía**

- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo.



- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.

## **Ver ANEXO No.9**

### **Actividad No. 7: Clase Teórico- Práctica No.3**

**Tiempo:** 2 horas

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

**Sumario:** Concepto de Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo y Sistemas Informativos. Objetivos de la auditoría. Tareas a desarrollar para una buena gestión. Elaboración de cuestionarios de CI que permitan confeccionar programas de auditoría para revisar estas áreas. Identificación de las posibilidades de análisis a partir de índices o razones financieras.

#### **Objetivo:**

- Evaluar las funciones vinculadas con las áreas centrales de Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo y Sistemas Informativos, desde el punto de vista administrativo.

#### **Sistema de Habilidades:**

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



**Método:** explicativo y elaboración conjunta

**Medios:** pizarrón, pancartas y Guía de Estudio.

### **Bibliografía**

- Fernández Arena: Auditoría Administrativa, Editado por Diana, México, 1993.
- Thierauf: Auditoría Administrativa, Editado por McGraw Hill, México, 1992.
- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.

**Ver ANEXO No.10**

### **Actividad No.8: Clase Práctica No.3**

**Tiempo:** (2 horas)

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

**Sumario:** Resolución de ejercicios relacionados con las áreas de Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo y Sistemas Informativos.

### **Objetivo:**

- Aplicar los programas de auditoría, cuestionarios y cálculo de índices a las áreas centrales de Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo y Sistemas Informativos.



**Método:** Trabajo Independiente

**Medios:** Pizarrón y guía de estudio.

### **Bibliografía**

- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.

**Ver ANEXO No.11**

### **Actividad No.9: Clase Práctica No.4**

**Tiempo:** 2 horas

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

**Sumario:** Resolución de ejercicios integradores.

**Objetivo:**

- Aplicar los programas de auditoría, cuestionarios y cálculo de índices a la solución de ejercicios integradores.

**Método:** Trabajo Independiente

**Medios:** Pizarrón y guía de estudio.



## **Bibliografía**

- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.

## **Ver ANEXO No.12**

### **TEMA No. III - Auditoría 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 auditoría para cada operación. Cuestionario de CI e índices financieros.

#### **Sistema de habilidades:**

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



**El contenido del Tema se impartirá en:**

3 Clases Teórico-Prácticas de dos horas de duración cada una.

3 Clases Prácticas de dos horas de duración cada una.

**Actividad No. 10: Clase Teórico-Práctica No.1**

**Tiempo:** 2 horas

**Tema No. III - Auditoría de Gestión a las áreas funcionales.**

**Sumario:** Conceptos de Producción y Recursos Humanos. Objetivos de la auditoría. Tareas a desarrollar para una buena gestión en cada operación. Elaboración de cuestionarios de CI que permitan confeccionar programas de auditoría para revisar cada una de estas áreas. Identificación de las posibilidades de análisis a partir de índices o razones financieras.

**Objetivo:**

- Evaluar las funciones vinculadas con las áreas funcionales de la empresa de: Producción y Recursos Humanos, desde el punto de vista administrativo.

**Sistema de Habilidades:**

- Explicar el concepto, objetivos de la auditoría y tareas a desarrollar para una buena gestión en cada operación.
- Elaborar cuestionarios de Control Interno que permitan confeccionar programas de auditoría para revisar cada una de estas áreas.



- Identificar las posibilidades de análisis a partir de índices o razones financieras.

**Método:** explicativo y elaboración conjunta

**Medios:** pizarrón, pancartas y guía de estudio

### **Bibliografía**

- Fernández Arena: Auditoría Administrativa, Editado por Diana, México, 1993.
- Thierauf: Auditoría Administrativa, Editado por McGrau Hill, México, 1992.
- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.

**Ver ANEXO No. 13**

### **Actividad No. 11: Clase Práctica No.1**

**Tiempo:** 2 horas

**Tema No. III - Auditoría de Gestión a las áreas funcionales.**

**Sumario:** Resolución de ejercicios relacionados con las áreas de Producción y Recursos Humanos.

**Objetivo:**

- Aplicar los programas de auditoría, cuestionarios y cálculo de índices a las áreas funcionales de Producción y Recursos Humanos.



**Método:** Trabajo Independiente

**Medios:** Pizarrón y guía de estudio.

### **Bibliografía**

- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.

**Ver ANEXO No.14**

### **Actividad No. 12: Clase Teórico-Práctica No.2**

**Tiempo:** 2 horas

**Tema III - Auditoría de Gestión a las áreas funcionales.**

**Sumario:** Conceptos de Compras y Cobros. Objetivos de la auditoría. Tareas a desarrollar para una buena gestión en cada operación. Elaboración de cuestionarios de CI que permitan confeccionar programas de auditoría para revisar cada una de estas áreas. Identificación de las posibilidades de análisis a partir de índices o razones financieras.

#### **Objetivo:**

- Evaluar las funciones vinculadas con las áreas funcionales de la empresa de Compras y Cobros, desde el punto de vista administrativo.

**Sistema de Habilidades:**



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

**Método:** explicativo y elaboración conjunta

**Medios:** pizarrón y pancartas.

### **Bibliografía**

- Fernández Arena: Auditoría Administrativa, Editado por Diana, México, 1993.
- Thierauf: Auditoría Administrativa, Editado por McGraw Hill, México, 1992.
- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.

**Ver ANEXO No.15**

### **Actividad No. 13: Clase Práctica No.2**

**Tiempo:** 2 horas

**Tema No. III - Auditoría de Gestión a las áreas funcionales.**

**Sumario:** Resolución de ejercicios relacionados con las áreas de Compras y Cobros.



**Objetivo:**

- Aplicar los programas de auditoría, cuestionarios y cálculo de índices a las áreas funcionales de Compras y Cobros.

**Método:** Trabajo Independiente

**Medios:** Pizarrón y guía de estudio.

**Bibliografía**

- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.

**Ver ANEXO No.16**

**Actividad No. 14: Clase Teórico-Práctica No.3**

**Tiempo:** 2 horas

**Tema III - Auditoría de Gestión a las áreas funcionales.**

**Sumario:** Conceptos de Inventarios y Crédito y Financiamiento. Objetivos de la auditoría. Tareas a desarrollar para una buena gestión en cada operación. Elaboración de cuestionarios de CI que permitan confeccionar programas de auditoría para revisar cada una de estas áreas. Identificación de las posibilidades de análisis a partir de índices o razones financieras.



**Objetivo:**

- Evaluar las funciones vinculadas con las áreas funcionales de la empresa de: Inventarios y Crédito y Financiamiento, desde el punto de vista administrativo.

**Sistema de Habilidades:**

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

**Método:** explicativo y elaboración conjunta

**Medios:** pizarrón y pancartas.

**Bibliografía**

- Fernández Arena: Auditoría Administrativa, Editado por Diana, México, 1993.
- Thierauf: Auditoría Administrativa, Editado por McGraw Hill, México, 1992.
- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.

**Ver ANEXO No.17**



## **Actividad No. 15: Clase Práctica No.3**

**Tiempo:** (2 horas)

**Tema No. III** - Auditoría de gestión a las áreas funcionales.

**Sumario:** Resolución de ejercicios relacionados con las áreas de Inventarios y Crédito y Financiamiento.

**Objetivo:**

- Aplicar los programas de auditoría, cuestionarios y cálculo de índices a las áreas funcionales de Inventarios y Crédito y Financiamiento.

**Método:** Trabajo Independiente

**Medios:** Pizarrón y guía de estudio.

**Bibliografía**

- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.

**Ver ANEXO No.18**



### 2.2.1 Indicaciones metodológicas y de organización.

La impartición de la asignatura, se basa en un aprendizaje creativo por parte de los alumnos, acercando a los estudiantes en alguna medida a nuestras características y condiciones en el ámbito contable, financiero, teniendo en cuenta que es imposible auditar sin conocer las disposiciones administrativas, contables, financieras y fiscales presentes en el país.

El enfoque de la asignatura debe ser eminentemente práctico de forma tal que el estudiante desarrolle las habilidades correspondientes a cada uno de los temas del semestre y las expresadas en los objetivos generales.

Por tanto, la asignatura debe profundizar en aquellos aspectos de la vida profesional que el estudiante deberá enfrentar a corto plazo. Para lograr esto, se utilizará el método de “*casos de estudio*” extraídos de la vida real o preparada de forma similar. Estos casos proporcionarán al estudiante una ejercitación continua en relación con las distintas situaciones que enfrentará en su ejercicio profesional.

De la misma forma se utilizará el método de “*debate*” que enriquecerá la habilidad de discusión de los informes en los estudiantes. Complementando los casos, se deben preparar ejercicios y preguntas que contribuyan al logro de los objetivos de la asignatura. Se debe enfatizar en la redacción de notas y comentarios, que sirvan de base para la confección del informe del auditor.

La asignatura se impartirá mediante las formas de enseñanza de conferencias, clases teórico-prácticas, clases prácticas y seminarios de participación que estarán divididos en aquellos temas que por sus características lo requieran y ejercicios para solucionar en otros casos.



Debe tenerse en cuenta las indicaciones del Plan Director del Idioma y de Computación para su posterior aplicación en las actividades docentes correspondientes.

### **Clases Prácticas**

Se sugiere que se analicen los estudios de casos propuestos en las orientaciones por temas y se realicen los ejercicios diseñados en la guía de estudio en el trabajo de curso del diplomante Guillermo Hernández Márquez u otros recopilados por el profesor, para facilitar el intercambio entre los estudiantes.

El estudio independiente será un elemento importante para ayudar a la adquisición de habilidades y reafirmar las adquiridas en clases.

### **Evaluación**

Evaluación frecuente: Preguntas de Control

Clases Prácticas

Seminarios

Evaluación Final: Trabajo de Curso

P1 Preliminar (Ver Anexo No. 1)

Plan Calendario (Ver Anexo No. 2)

Docentes que imparten la asignatura (Ver Anexo No.3)

### **Literatura Docente**

- Cook y Winkle: Auditoria, Editado por McGraw Hill, México, 1992.
  
- Fernández Arena: Auditoría Administrativa, Editado por Diana, México, 1993.



- Thierauf: Auditoría Administrativa, Editado por McGrau Hill, México, 1992.
- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- \_\_\_\_\_ . Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo.

Complementaria:

- Auditoría, Taylor
- Auditoría, Cañibano
- Ministerio de Auditoría y Control, Manual del Auditor, La Habana 2002.
- Sitios Web: <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.
- Resolución No. 26/2006 del Ministerio de Auditoría y Control.



## CONCLUSIONES

La propuesta del diseño metodológico de la asignatura Auditoría de Gestión en la Carrera Contabilidad y Finanzas, permitirá:

- El desarrollo de habilidades en la aplicación de la Auditoría de Gestión en el nuevo marco contextual.
- Un mayor entendimiento de conceptos claves como economía, eficiencia y eficacia en la gestión de una Empresa.
- La comprensión clara y consciente sobre la importancia de este tema en los momentos actuales.
- Evaluar críticamente los resultados y proyecciones futuras de las distintas áreas de una entidad.
- El dominio de las herramientas básicas necesarias para la correcta aplicación de la Auditoría de Gestión.



## RECOMENDACIONES

- Proponer a la dirección de la carrera Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, del Instituto Superior Minero-Metalúrgico de Moa “Dr. Antonio Núñez Jiménez”, instrumento a partir del curso 2007-2008 el Diseño Metodológico para la Asignatura Auditoría de Gestión, elaborado en este Trabajo de Diploma, para la aplicación en el cuarto año, con las indicaciones que en el mismo se proponen.
- Profundizar en los temas relacionados con la Auditoría de Gestión en el ámbito empresarial cubano. A los profesores que impartan la asignatura, la orientación de trabajos extraclases relacionados con la aplicación de estos temas en las empresas. Mantener actualizadas las temáticas que así lo necesiten, a fin de lograr un nivel de información acorde con la era moderna.
- Sugerir al colectivo de la asignatura Auditoría de Gestión el necesario seguimiento al trabajo metodológico de este programa, así como la adopción de medidas que permitan su perfeccionamiento continuo.
- Proponer a la dirección de la carrera Licenciatura en Contabilidad y Finanzas que las prácticas preprofesionales se realicen en el semestre que se imparta la asignatura.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez de Zayas, Carlos. La Escuela en la Vida. 3ra. Edición. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 1999.
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. Addene Fernández Fátima. Didáctica: teoría y práctica. Editorial Pueblo y Educación, la Habana, 2004, p.320.
5. Cárdozas Fabelo Lesbia. Compendio de Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación, la Habana, 2004, p.354.
6. Colectivo de autores. Preparación pedagógica integral para profesores universitarios. Editorial Félix Valera. La Habana, 2003
7. MES. Modelo del Profesional. Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Plan de Estudio **C**. Universidad de la Habana.
8. MES. Documento Base para la elaboración de los Planes de Estudio **D**, Septiembre del 2003.
9. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/03 sobre las definiciones de Control Interno, contenido de sus componentes y sus normas. Cuba



10. Resolución Económica V Congreso PCC. Editora Política, La Habana, 1997.
11. Kingberg, L: Introducción a la Dialéctica General, 1978, p 275.
12. www. Historia de la Contabilidad - Monografias\_com.htm
13. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución 26/06 sobre los programas de Auditoría, Auditoría de Gestión.
14. Sitio Web <http://mac.jovenclub.cu>
15. Sitio Web <http://www.eumed.net>.

**ANEXO No.1: P1 - PRELIMINAR**

**INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO – MOA**

**“Dr. Antonio Núñez Jiménez”**

**FACULTAD DE HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DOCENTE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**Año: 4 To**

**Semestre: II**

**Tipo de Curso: Regular Diurno**

**Curso Académico: 2007-2008**

**Asignatura: Auditoria de Gestión**

**Facultad: Humanidades**

**Carrera: Contabilidad y Finanzas**

<b>DISTRIBUCIÓN DE LA CARGA SEMANAL</b>												
Semanas	1			2			3			4		5
Tipo Actividad Docente	C1			S1	CTP1		CP1	CTP2		CP2	CTP3	CP3
Duración en horas	2			2	2		2	2		2	2	2
Temas	I			I y II			II			II		II

<b>DISTRIBUCIÓN DE LA CARGA SEMANAL</b>												
Semanas	6			7			8		9		10	
Tipo Actividad Docente	CP4			CTP1	CP1		CTP2		CP2		CTP3	CP3
Duración en horas	2			2	2		2		2		2	2
Temas	II			III			III		III		III	

Conferencias	2 h
Seminarios	2 h
Clases Teórico-Práctica	12 h
Clases Prácticas	14 h
<b>Total</b>	<b>30 h</b>



**ANEXO No.2: Plan calendario de la asignatura Auditoría de Gestión en la carrera Contabilidad y Finanzas.**

**P0- PRELIMINAR**

**INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO – MOA**

**“Dr. Antonio Núñez Jiménez”**

**FACULTAD DE HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DOCENTE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**Año: 4 To**

**Semestre: II**

**Tipo de Curso: Regular Diurno**

**Curso Académico: 2007-2008**

**Asignatura: Auditoría de Gestión**

**Facultad: Humanidades**

**Carrera: Contabilidad y Finanzas**

Sem. No.	Activ. No.	CONTENIDO	Forma Doc.
		Tema I- Introducción a la Auditoría de Gestión. Antecedentes y evolución de la Auditoría. Concepto, significado e importancia de la Auditoría de Gestión.	C-1
	1	1	Fases para su aplicación. Riesgos en la Auditoría de Gestión. Técnicas más utilizadas al practicar Auditorías de Gestión. Equipos multidisciplinarios en la Auditoría de Gestión. Orientación del Seminario No.1.
2	2	Tema I- Introducción a la Auditoría de Gestión. Discusión del Seminario No.1	S1
	3	Tema II- Auditoría de Gestión a las áreas centrales. Conceptos de planeación y dirección. Objetivos de la auditoría. Tareas a desarrollar para una buena gestión en cada operación. Elaboración de cuestionarios de Control Interno que permitan confeccionar programas de auditoría para revisar cada una de estas áreas. Identificación de las posibilidades de análisis a partir de índices o razones financieras.	CTP1
3	4	Tema II- Auditoría de Gestión a las áreas centrales. Resolución de ejercicios relacionados con las áreas de Dirección y Planeación.	CP1
	5	Tema II- Auditoría de Gestión a las áreas centrales. Concepto de Contabilidad. Objetivos de la auditoría. Tareas a desarrollar para una buena gestión. Elaboración de cuestionarios de Control Interno que permitan confeccionar un programa de auditoría para revisar esta área. Identificación de las posibilidades de análisis a partir de índices o razones financieras.	CTP2
4	6	Tema II- Auditoría de Gestión a las áreas centrales. Resolución de ejercicios relacionados con el área de Contabilidad y Finanzas.	CP2
	7	Tema II- Auditoría de Gestión a las áreas centrales. Concepto de Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo y Sistemas Informativos. Objetivos de la auditoría. Tareas a desarrollar para una buena gestión. Elaboración de cuestionarios de Control Interno que permitan confeccionar programas de auditoría para revisar estas áreas. Identificación de las posibilidades de análisis a partir de índices o razones financieras.	CTP3
5	8	Tema II- Auditoría de Gestión a las áreas centrales. Resolución de ejercicios relacionados con las áreas de Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo y Sistemas Informativos.	CP3
6	9	Tema II- Auditoría de Gestión a las áreas centrales. Resolución de ejercicios integradores.	CP4
		Tema III- Auditoría de Gestión a las áreas funcionales. Conceptos de Producción v Recursos Humanos.	

*Tesis en Opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas*  
 Jorge Miguel Sánchez González



**ANEXO No.3: Docentes que imparten la Asignatura.**



Programas Directores (Vinculados a las Asignaturas)					
Idioma: X    Computac.: X    Formac. Econ.: X    Otras: X    ¿Cuál?: Medio ambiente					
Señalar por forma de docencia, cantidad de horas por actividad y bibliografía utilizada.					
Bibliografía a utilizar: Títulos y autores.					
Libro de texto de la asignatura					
Materiales de apoyo en <i>Microcampus</i>					
Normas Cubanas de la Contabilidad.					
Guía de estudio					
Actividades a realizar fuera del aula (Señalar si necesita tiempo sala computación).					
Actividad Docente	Lugar Realizar	Sem/ Enc.	Total Horas Actividad	Sala de Computación	Observaciones
Sugerencias u Observaciones a los planificadores: (Necesidades Docente).			Solicitudes de modificaciones del tiempo asignatura, según programa y Plan de		
			Si:	No:	Aprob.:
			Res. Rect. Decanal No.		
			Fecha:	Vig.	Si: No:
			Observaciones:		
			Otro nivel aprob:		
			Docum. Ofic. ampara:		
			Fecha:		
			Observaciones:		
			Nota: Señalar act. Doc. Que se realiza en la sala		
			Firma Docente:		
			Firma el planificador:		

**ANEXO No.4: CONFERENCIA No. 1**

**TEMA No. I) Introducción a la Auditoría de Gestión.**

*Tesis en Opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas  
Jorge Miguel Sánchez González*



**Tiempo:** (2 horas)

**Sumario:** Antecedentes y evolución de la Auditoría. Concepto, significado e importancia de la Auditoría de Gestión. Fases para su aplicación. Riesgos en la Auditoría de Gestión. Técnicas más utilizadas al practicar Auditorías de Gestión. Equipos multidisciplinarios en la Auditoría de Gestión. Orientación del Seminario No.1.

**Objetivos:**

- Explicar los aspectos esenciales de la evolución de la Auditoría de Gestión, así como su concepto, significado e importancia.
- Analizar las diferentes fases para su aplicación, sus ventajas y limitaciones y las diversas fuentes para obtener información.
- Conocer elementos a analizar en la economía, eficiencia, eficacia y sus diferencias.

**Método:** elaboración conjunta y expositivo.

**Medios:** pizarrón y pancartas.

**Bibliografía**

- Fernández Arena: Auditoría Administrativa, Editado por Diana, México, 1993.
- Thierauf: Auditoría Administrativa, Editado por McGraw Hill, México, 1992.
- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Sitio Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.



## Introducción a la Asignatura

### Plan Temático

Tema	Título	Confer. (horas)	Semina- Rios (horas)	Clases Teóricas Prácticas	Clases Prácticas (horas)	Total de horas
I	Introducción a la Auditoría de Gestión	2	2	-	-	4
II	Auditoría de Gestión a las áreas centrales de la empresa	-	-	6	8	14
III	Auditoría de Gestión a las áreas funcionales de la empresa	-	-	6	6	12
	TOTAL	2	2	12	14	30

Se explica el sistema evaluativo.

- Evaluaciones sistemáticas
- Trabajo de Curso Final

Se informa que el Trabajo de Curso Final de la asignatura consiste en la realización de una Auditoría de Gestión en la entidad donde se encuentra efectuando la práctica preprofesional, de forma total o parcial, y elaborar y discutir el Informe de Auditoría con los resultados obtenidos.



## Introducción

### **Antecedentes y evolución de la Auditoría de Gestión.**

La Auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la Auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la Auditoría.

Si bien en un principio la auditoría se empieza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que oía las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito. Es así como el término auditoría se origina hace varios siglos en el vocablo auditoro que significa oír.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse, se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad. A partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos.

Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica



social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así, la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno y a las instituciones financieras.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La Auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos. En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable." Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

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



En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel 1987 aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla y la evaluación de sistemas. En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En Cuba, en 1976, mediante la Ley 1323 de Organización de la Administración Central del Estado, se crea el Comité Estatal de Finanzas, que incluye una Dirección de Comprobación, y cumple la función rectora en materia de auditoría estatal.

En 1995 se crea la Oficina Nacional de Auditoría para ejecutar las funciones que, con relación a esta materia, le fueron asignadas al Ministerio de Finanzas y Precios al crearse, así como las que, en virtud de la legislación específica sobre auditoría, le estaban dadas a dicho organismo.

La mencionada Oficina desarrolló las funciones a ella asignada hasta el 25 de abril del 2001 en que por el Decreto Ley 219 se crea el Ministerio de Auditoría y Control como un Organismo de la Administración Central del Estado, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la Política del Estado y del gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental; así como para regular, organizar, dirigir y controlar, metodológicamente, el Sistema Nacional de Auditoría.

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.



Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

## **Desarrollo**

### **Definición de Auditoría de Gestión**

El Decreto – Ley No. 159 de 1995 “De la Auditoría”, define lo siguiente:

"Consiste en el examen y evaluación que se realiza a una Entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas."

Puede ser realizada tanto por auditores internos como externos, aunque debe ser preferentemente realizada por un auditor interno, por el conocimiento que este posee de la Entidad.

Para desarrollar este tipo de auditoría se tomarán como base los siguientes elementos:

### **Economía**

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiada, como al menor costo posible y de manera oportuna, es decir, los recursos idóneos



en la cantidad y calidad correctas, en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido, en síntesis, es necesario que "no se compre, gaste y pague más de lo necesario".

Para conocer si la entidad cumple con lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar si entre otros aspectos se invierte racionalmente los recursos, a saber si:

- Utiliza las materias primas adecuadas, según los parámetros técnicos y de calidad.
- Ahorrar estos recursos o los pierden por falta de control o por deficientes condiciones de trabajo.
- Utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos

### **Eficiencia**

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. Esta se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos, o **Producción máxima (resultados)/ Recursos mínimos (insumos)**, en síntesis, equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Trabajar con eficiencia, entre otros aspectos, debe lograr:



- Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas.
- Que los desperdicios que se originan en el proceso productivo o en el servicio prestado sea los mínimos establecidos.
- Que las normas de trabajo sean correctas.
- Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.
- Que se cumplan los parámetros técnicos-productivos en el proceso de producción o de servicio.

Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que esta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos y materiales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó el trabajo.

### **Eficacia**

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto. Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperada; y
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos.

Estos tres elementos deben relacionarse entre sí, al ser expuestos los resultados de la entidad en el informe final del auditor, el índice de economía podría estar dado por la relación de los resultados entre costos reales y costos estándar. La



efectividad se buscará por la relación entre productividad real y estándar expresada en por ciento, la diferencia hasta 100 será la ineficiencia.

Todo lo anteriormente expresado nos hace señalar otro criterio que también debe estar presente: el ecológico. Es decir, evaluar el desarrollo de la empresa pero que el crecimiento de esta sea sobre la base de un desarrollo sostenido.

Recuerde, la Auditoría de Gestión es una actividad permanente de examen de las políticas, estructuras, métodos, sistemas y procedimientos de una empresa por lo que los programas de Auditoría de Gestión deben extenderse a todas las áreas y actividades principales para que la empresa sea auditada en su totalidad y en forma constante.

Esta Auditoría responde a los objetivos de los criterios y valores de la tecnología, tanto de sus objetivos económicos (utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias), los sociales (crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida) y los ecológicos (mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje, utilización económica de los recursos).

La interrelación de estos elementos (Economía, Eficiencia, Eficacia), debe incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la costeabilidad, o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo, ya que la auditoría de gestión no constituye un simple análisis económico de la Entidad, sino que responde a un análisis más profundo, al no limitarse sólo a mostrar cifras o explicaciones. Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir, el precio del incumplimiento.

Por eso es de vital importancia que el auditor comprenda claramente el significado de los términos de Economía, Eficiencia y Eficacia, así como el alcance de los mismos, en cuanto a la planificación, uso y control de los recursos humanos,



financieros y materiales de que dispone la Entidad, pues sólo así el auditor estará en condiciones de preparar un programa encaminado a medir su comportamiento y a valorar su interrelación.

## **Fases para desarrollar una Auditoría de Gestión**

### **1-Exploración y examen preliminar.**

Comprende el estudio que, previo a la ejecución de la auditoría se debe realizar de la entidad y específicamente de las operaciones a auditar y su significado dentro de la empresa. En este estudio se deben conocer entre otros los siguientes aspectos:

- Estructura organizativa y funciones.
- Diagrama de flujo del proceso productivo o del servicio que presta.
- Características de la producción o del servicio.
- Sistemas de costo, incluidos los centros de costo por área de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.
- Destino de la producción terminada o de los servicios prestados.
- Cantidad de trabajadores, incluidos los dirigentes, con su respectiva calificación.
- Revisar la información que obra en el expediente único que contiene los resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones fiscales.
- Evaluación del sistema de control interno contable y administrativo.
- Efectuar un recorrido por las áreas que conforman la entidad, con el fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

Para conocer algunos de los aspectos antes señalados, podrán utilizarse fuentes externas a la entidad, si se considera necesario.



Después de realizado este estudio se puede saber cuales son las operaciones generales y/o específicas que serán objeto de revisión, como por ejemplo:

- Comercialización: investigaciones de mercado, ventas, publicidad y distribución.
- Compras.
- Producción: programación, control de la producción y administración de inventarios, mantenimiento y almacenaje.

Esta etapa comprende el estudio, que previo a la ejecución de la auditoría, se debe realizar en la entidad, para conocer determinados aspectos. Pueden utilizarse fuentes de información externas a la entidad.

Al concluir esta etapa se debe evaluar la posibilidad de emitir un informe preliminar que resuma la situación de control, lo que ayudará a confeccionar el informe final si el período de la auditoría es prolongado.

Después de una minuciosa exploración se crean las bases para efectuar el planeamiento que debe incluir el análisis de lo que se obtuvo.

Después de realizado este trabajo y determinado el área a auditar se deberá:

- Asignar al personal.
- Conocimiento del área.
- Describir los puestos de trabajo.
- Manuales y procedimientos.
- Lecturas especializadas.
- Asistencias a seminarios.



## 2- Planeación

Esta etapa debe conducir a definir aspectos que deben ser objetos de comprobación, por la expectativa que dio la exploración, así como determinar áreas, funciones y materias críticas.

También se debe analizar reiteración de deficiencias y causas. Así como definir formas o medios de comprobación que se van a utilizar.

- Aspectos objetos de comprobación.
- Formas o medios de emplear que den respuesta a la comprobación de las **3E**.
- Participantes.
- Tiempo y Presupuesto.
- Es factible el empleo de ruta crítica para hacer el plan del desarrollo de la Auditoría

## 3- Ejecución

Es donde se ejecuta la Auditoría por lo que se deberá:

- Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.
- Que la Auditoría sea lo más económica posible, que sirva para la toma de decisiones oportunas.
- Se debe cumplir el programa trazado y por ende los objetivos propuestos.
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las **3 E**, teniendo en cuenta condición, criterio, efecto y causa., así como lo relacionado con el medio ambiente.

A continuación se enuncian los principales aspectos a tener en cuenta en la etapa de ejecución a partir del enfoque sistémico de la empresa.



#### **4- Informe**

Al exponerse el informe se debe expresar de forma clara, concreta y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vistas a que se tomen por los ejecutivos de la entidad como herramienta de dirección.

Debe ser ágil y orientado hacia la acción y debe expresar la versatilidad como para lograr la adecuada comunicación, y estará compuesto de las secciones siguientes:

- Encabezamiento
- Introducción
- Conclusiones
- Resultados
- Recomendaciones
- Anexos

De este informe se deben enviar copias o síntesis del mismo a todos los encargados del departamento operativo que se vean afectados, y al jefe superior responsable de la operación auditada.

#### **Orientación del Seminario No. 1**

Objetivos:

- 1) Describir las diferentes secciones que componen el Informe de Auditoría.
- 2) Explicar cuáles son las principales fuentes para obtener información en el desempeño de la auditoría.

Actividades:

- 1) ¿Qué elementos se reflejan en las diferentes secciones del Informe?



- 2) ¿Cuál sección considera más importante? Argumente.
- 3) ¿Cuáles fuentes de información usted considera importantes a consultar? Argumente.

#### Bibliografía:

- 1) Manual del Auditor, del Ministerio de Auditoría y Control.
- 2) Portal WEB del MAC, dirección: [mac.jovenclub.cu](http://mac.jovenclub.cu) ( se accede desde cualquier Joven Club de Computación)
- 3) Resolución 100/ 04 del MAC” Normas de Auditoría Interna”

Para la aplicación y desarrollo exitoso de todas estas fases el auditor deberá tener presente ciertos elementos que permiten su ejecución y facilitan el trabajo.

- Riesgo de la auditoría
- Alcance.
- Métodos para la selección de la muestra.
- Técnicas de auditoría para la obtención de evidencia.
- Equipos multidisciplinarios.

#### **Riesgos en la Auditoría de Gestión.**

La auditoría de gestión al realizarse no estará exenta de la posibilidad de errores y omisiones de suficiente significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe.

Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de:



- Criterio profesional del auditor
- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores de poca cuantía con efectos significativos.

En este tipo de auditoría se debe tener en cuenta también los tres componentes del riesgo:

**-Riesgo inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la Empresa o el Organismo.

**-Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno no prevenga o corrija tales errores.

**-Riesgo de detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión cumplir los siguientes objetivos:

- Conocer y reconocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- Considerar la adecuación del diseño y probar la eficacia de los procedimientos de control interno.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados.

Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría que pueden ser adoptados en cada caso.



### **1- Sistema de Control Interno.**

Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del Sistema de Control Interno suponiendo que no se den:

- Incumplimientos en los procedimientos normalizados.
- Detección tardía o no detección de los errores o desvíos.
- Tardía o nula solución de las desviaciones.
- Poca experiencia en el personal.
- Sistemas de información no confiables.

### **2- Imagen Pública.**

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

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

### **3- Cambios en el nivel organizacional.**

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

- Rotación del personal.
- Reorganizaciones.
- Crecimiento o reducción del personal.
- Implantación de nuevos sistemas.



- Alteraciones de tipo cultural.

#### **4- Complejidad.**

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

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

#### **5- Tamaño de la Auditoría**

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

#### **6- Interés de la dirección.**

Determinar la importancia que la alta dirección le asigna a la auditoría por las facilidades en el desarrollo de las tareas.

#### **Técnicas más utilizadas al practicar Auditorías de Gestión.**

El conjunto de técnicas de auditoría constituyen los procedimientos que se incluyen en el programa de auditoría. En el caso de la auditoría de Gestión servirán para la revisión de los procesos administrativos y operacionales a las diversas funciones que se realicen en una Empresa.



### **Observación.**

Como su nombre expresa consiste en observar y puede incluir por tanto exámenes de los aspectos físicos de una operación. La observación es muy amplia, prácticamente infinita, puede incluir la observación del flujo de trabajo, las acciones administrativas de jefes a subordinados, documentos, acumulación de materiales, condición de las instalaciones, materiales excedentes, entre otros. La característica principal de esta técnica es el espíritu de penetración y profundidad que se aplique al desempeño de una acción.

### **Confirmación**

Consiste en la comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho. La confirmación se hace frecuentemente por correo, y generalmente se aplica al efectivo, las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inversiones, inventarios e instalaciones.

### **Verificación**

Está generalmente asociada con el proceso de auditoría, es la técnica de asegurar que las cosas son como deben ser. Verificar que cada elemento de cada uno de los documentos es el apropiado, y se corresponde con la legislación vigente y otros instrumentos legislativos.

Se podrán verificar operaciones del período que se auditan y otras que tendrán su culminación en períodos posteriores.

### **Investigación**



Es una de las técnicas más importantes y consiste en examinar acciones, condiciones, acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con estos.

Esta investigación puede ser interna o externa y por lo regular se lleva a cabo mediante la realización de cuestionarios previamente formulados para cada función en los que estarían comprendidos todas aquellas cuestiones de interés general para la función y que sean normativas para su desempeño y comparación.

En esta técnica se pueden emplear cualquiera de las otras técnicas pues su objetivo es obtener evidencias suficientes para apoyar una posición predeterminada.

### **Análisis.**

Consiste en analizar la diversa documentación de la Empresa, tanto la interna como la externa. Se recopila y manipula información con el objetivo de llegar a una deducción lógica.

Determina las relaciones entre las diversas partes de una operación, así como el importe real sobre la organización de las acciones de sus partes o el efecto de acuerdos, contratos o reglamentos.

El análisis involucra la separación de las diversas partes de la organización o de las distintas influencias sobre la misma y después determina el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada o una situación determinada.

### **Evaluación.**

Es el proceso de arribar a una decisión basada en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor y constituye la sustancia de



los resultados de la auditoría. Una evaluación imprime el sello personal del auditor.

Estas técnicas se aplican en las diferentes fases o pasos para realizar la auditoría de gestión o de las 3E. Pueden identificarse con una o más fases o pasos, ya que sería poco probable delimitar o "cortar" el trabajo del auditor y eliminar el necesario vínculo entre ellas:

Recuerde, la Auditoría de Gestión es una actividad permanente de examen de las políticas, estructuras, métodos, sistemas y procedimientos de una empresa por lo que los programas de Auditoría de Gestión deben extenderse a todas las áreas y actividades principales para que la empresa sea auditada en su totalidad y en forma constante.

### **Preguntas de comprobación.**

1. ¿Cómo usted definiría el concepto de Auditoría de Gestión?
2. ¿Qué entiendes por economía, eficiencia y eficacia?
3. Mencione las fases para realizar una Auditoría de Gestión.
4. ¿Por qué la Auditoría de Gestión no es un simple análisis económico?
5. ¿Cuáles son las técnicas más comunes que se emplean al practicar una Auditoría de Gestión?

### **Trabajo Independiente**

¿En qué consisten los Equipos Multidisciplinarios en la Auditoría de Gestión?

Consulte en el Microcampos de la Universidad "Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba", Tesis de Doctorado, 1997 de Elvira Armada Trabas.



## **ANEXO No.5: Seminario No. 1**

**TEMA I)** Introducción a la Auditoría de Gestión.

**Sumario:** Discusión del Seminario No.1.

**Tiempo:** (2 horas)

### **Objetivos**

- 1) Describir las diferentes secciones que componen el Informe de Auditoría.
- 3) Explicar cuáles son las principales fuentes para obtener información en el desempeño de la auditoría.

**Método:** Expositivo.

**Medios:** pizarrón.

Primeramente el profesor realizará un recordatorio de los aspectos fundamentales tratados en la conferencia tales como: concepto de Auditoría de Gestión, fases de ejecución, riesgos asociados; puede elaborar preguntas o hacerlo él directamente.

### **Desarrollo**

Se discutirán las actividades que ya habían sido orientadas para el seminario en la conferencia y se evaluará a los estudiantes.



## **ANEXO No.6: Clase Teórico-Práctica No.1**

**Tema II)** Auditoría de Gestión a las áreas centrales de la empresa.

**Tiempo:** 2 horas

**Sumario:** Conceptos de planeación y dirección. Objetivos de la auditoría. Tareas a desarrollar para una buena gestión en cada operación. Elaboración de cuestionarios de Control Interno que permitan confeccionar programas de auditoría para revisar cada una de estas áreas. Identificación de las posibilidades de análisis a partir de índices o razones financieras.

### **Objetivos**

- Evaluar las funciones vinculadas con las áreas centrales de la empresa de: dirección y planeación, desde el punto de vista administrativo.

**Método:** explicativo y elaboración conjunta

**Medios:** pizarrón y pancartas.

### **Bibliografía**

- Fernández Arena: Auditoría Administrativa, Editado por Diana, México, 1993.
- Thierauf: Auditoría Administrativa, Editado por McGraw Hill, México, 1992.
- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.



## **Introducción**

En este tema nos dedicaremos a estudiar lo relacionado con la auditoría de gestión en las áreas centrales de la empresa: dirección, planeación, contabilidad y finanzas, mercadotecnia, investigación y desarrollo y sistemas informativos.

En esta clase se estudiará lo correspondiente a la Dirección y la Planeación.

## **Operación: Planeación de la Empresa.**

### **Concepto**

Formular proyectos en pequeña, mediana y gran escala que facilitan a la empresa; alcanzar sus metas y objetivos; determinando como ejecutar esos proyectos en función de hombres, materiales, máquinas (incluyendo instalaciones de plantas) dinero y administración y a decidir cuando realizarlos en función de los planes de pequeño, mediano y largo alcance.

### **Actividades a realizar para mantener una buena gestión**

1- Tener presente la administración por excepción, es decir, sólo los acontecimientos extraordinarios favorables o desfavorables atraen la atención de los responsables pues al gerente sólo le interesan los asuntos que se apartan de los niveles establecidos por lo que los asuntos normales se tratan sin molestar al gerente.

2- Se debe establecer los objetivos de la organización y su coordinación con estrategias, programas, políticas y procedimientos y normas; que puede medirse con el uso de presupuestos flexibles donde se fijan ingresos y costos hasta determinados niveles de producción; es decir al 70, 75 u 80 por ciento comparándose los valores reales más próximos al nivel de producción; y donde se permite medir la productividad administrativa donde se trata de conseguir que los empleados trabajen más eficientemente, no de que prolonguen su jornada o trabajen más duramente.



3- Se debe buscar por tanto el mejoramiento de la tecnología, el empleo de técnicas de producción mejoradas con mayor eficiencia del equipo y más inventiva.

4- Concentrar los esfuerzos en la efectividad de la ejecución de los planes diarios de la organización.

5- Establecer los vínculos de las tendencias sociales y los cambios tecnológicos con las estrategias y programas; fundamentalmente las estrategias relacionadas con la determinación de los objetivos y metas a largo plazo y la adopción de tareas y distribución de recursos para alcanzar esas metas.

6- Reconocer las políticas, es decir, principios de operación que permitan alcanzar las metas acompañadas de procedimientos y normas que se utilizan conforme a criterios selectos contrastados con los resultados reales que pueden ser medidos.

7- Las políticas deben aplicarse en todo momento, a menos que razones válidas exijan un cambio y deben complementarse unas a otras y apoyarse en el caso que así se planifique.

### **Objetivos de la Auditoría de Gestión a la planeación de las empresas.**

Precisar las deficiencias administrativas y operativas en la planificación no sólo en los niveles altos y medio de una Empresa, sino también en los más bajos; es decir, cómo las estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas deben estar en conformidad con los objetivos de la organización. Teniendo en cuenta las diferentes categorías del Plan Técnico Económico y su interrelación.

### **Control Interno**

#### ➤ **Visión General**



- Consideraciones del medio Ambiente Externo.
- Consideraciones del medio Ambiente Interno.
- Objetivos
- Consideraciones Generales
- Atención de la gerencia a los objetivos
- Planes a largo plazo
- Planes a corto o mediano plazo
- Estrategias
- Programas
- Políticas
- Procedimientos
- Normas

### **Programa de Auditoría**

Puntos a verificar en el programa.

- Consideraciones del Medio Ambiente Externo y Medio Ambiente Interno.
- Elaboración, desarrollo, conocimiento, expresión y medición de los objetivos.
- Elaboración, Revisión y Subordinación de los Planes a Largo y Corto plazo.(Administración por excepción)
- Determinación de las estrategias, su relación con Planes, Objetivos, Programa, Procedimiento y Normas.
- Confección de programas entre la base de presupuestos flexibles.
- Elaboración, comprensión y puesta en práctica de las políticas de la Empresa.
- Elaboración, claridad y aplicaciones de los procedimientos.
- Determinar la especificidad de las normas y su relación con objetivos y la de medición a través de ella



Palabras claves en el trabajo de Planeación de la empresa.

**Planes largo plazo:** La planificación hecha con fines futuros, es decir serán cumplidos al transcurrir un largo plazo los objetivos de la empresa expresada en este Plan.

**Planes a mediano y corto plazo:** Tienen en cuenta los objetivos señalados en los planes a largo plazo y son los que van dando cumplimiento parcial a los objetivos.

**Estrategias y programas:** Vínculo necesario de la empresa con las tendencias sociales y los cambios tecnológicos y política de precios; que van definiendo las diferentes estrategias y programas.

**Políticas:** Principios de operación que permiten alcanzar metas de la organización.

**Procedimientos:** Especificación detallada sobre la manera de operar.

**Normas:** Criterios selectos contrastados con los resultados reales que pueden ser medibles para evaluar el desempeño de la tarea. Es necesario que el auditor empiece su verificación con el ejecutivo de más alto nivel de la empresa.

De esta manera se puede ver el problema con una perspectiva más amplia antes de mirar los detalles a su más bajo nivel.

Ahora bien si, es obvio para el auditor, que el alcance del problema es reducido y debe ser tratado como tal, el auditor no necesita únicamente comenzar en el más alto nivel sino también estudiar el problema y presentar recomendaciones al nivel en que está investigando.



## **Operación: Dirección de la Empresa.**

### **Concepto**

La Dirección se identifica con la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano, si sabemos que los objetivos institucionales serían:

- Los objetivos de servicio que implica la satisfacción de los consumidores o usuarios ofreciendo productos y servicios en condiciones apropiadas.
- Los objetivos sociales con el gobierno para cumplir con la autoridad fiscal o gubernamental; con los trabajadores velando por los intereses económicos, personales y sociales y con la comunidad requiriendo acciones de respeto.
- Los objetivos económicos que busca el crecimiento de las instituciones y el fortalecimiento económico con la reinversión.

### **Objetivos de la Auditoría de Gestión a las actividades generales de la Dirección.**

Precisar las deficiencias administrativas y operativas en las tareas desarrolladas en las actividades generales de la dirección que permitan lograr una buena gestión en la Empresa.

### **Control Interno**

- 1-Construcción del Consejo de Dirección o Administración.
- 2-Participación de la Dirección en la planeación a largo plazo
- 3-Acción con respecto a las Relaciones Públicas.
- 4-Determinación y estimulación para los diferentes puestos de trabajo.
- 5-Delegación de autoridad.



- 6-Establecimientos de políticas departamentales.
- 7-Desarrollo de capacitación del cuadro y de los trabajadores.
- 8-Existencia del cuerpo de auditores internos y presencia de los externos.
- 9-Representación de accionistas mayoritarios por la gerencia.
- 10-Planeación operativa, información y conexión.
- 11-Imagen externa de la Empresa.
- 12-Posición de los trabajadores con la Dirección de la Empresa y con la actividad de la misma.
- 13-Manifestación de las relaciones laborales.
- 14-Política de promoción de la Empresa.
- 15-Incorporación de las relaciones con la comunidad.

### **Programa de Auditoría.**

Concretar el plan a largo plazo y compararlo con los planes a mediano y corto plazo con los objetivos perseguidos y con lo que tradicionalmente se ha hecho en la Empresa o en otras Empresas, comparándolo a su vez con los resultados que se hayan logrado.

Estudiar el establecimiento de los diferentes puestos de trabajo y como estos responden al objetivo final del área en cuestión y como se logra que se cumplan las funciones (estimulación) ocupando a su vez el establecimiento de la plantilla de cargos, su cumplimiento y estructura comparado siempre con lo que se ha podido lograr hasta ahora con este personal con esta distribución de puestos; pueden establecer razones comparativas de:

Resultados productivos con los puestos de trabajo antes y después o con los que hay y los propuestos por el auditor.

Verificar la capacitación de los cuadros verificando la existencia de un plan y su cumplimiento, criticando ambas cosas tomando como punto de partida la plantilla y



las necesidades a partir del desarrollo inversionista propuesto, se pueden establecer comparaciones entre las diversiones acometidas, las necesidades de capacitación que genera y los que se han dado, o con relación a los cambios económicos operados en el país y la capacitación de los profesionales por ejemplo ahora en Cuba los contadores y abogados.

Revisión de informes de auditores internos y externos para identificar el verdadero uso que hayan hecho de cuanto hubiera podido ahorrarse de acometer la medida propuesta por estos auditores en tiempo.

### **Índices a usar**

El auditor en esta revisión debe basarse en el resultado de las encuestas y entrevistas a las diferentes partes importantes vinculadas con la dirección por ejemplo:

- Resto de los departamentos
- Trabajadores
- Comunidad
- Acreedores
- Inversionistas, entre otros y determinar el por ciento de respuestas positivas y negativas que expresen un resultado comparativo de la operación como harían los índices o razones.

Además pueden usarse los resultados de otros índices para argumentar la buena dirección o gestión administrativa, por ejemplo:

- Producción y Servicios
- Planeación
- Finanzas



- Mercadotecnia
- Ventas
- Inventarios; entre otros.

Analizar de forma parcial el ejercicio No.1 de la Guía de Estudio elaborada en el Capítulo II del Trabajo de Diploma de Guillermo Hernández Márquez.

### **Trabajo Independiente**

Revise en la bibliografía orientada y responda:

- 1) Determine qué actividades se deben realizar para desarrollar una buena gestión en la actividad de administración o dirección general.
- 2) ¿Qué índices o razones financieras pueden utilizarse en el área de planeación?
- 3) A su criterio cuál sería el Cuestionario de Control Interno que usted emplearía para elaborar un programa de auditoría para realizar el análisis de esta área. Culmine el ejercicio.



## **ANEXO No.7: Clase Práctica No.1**

**Tiempo:** 2 horas

**Tema II)** Auditoría de Gestión a las áreas centrales de la empresa.

**Sumario:** Resolución de ejercicios relacionados con las áreas de Dirección y Planeación.

**Objetivo:**

- Aplicar los programas de auditoría, cuestionarios y cálculo de índices a las áreas centrales de dirección y planeación.

**Método:** Trabajo Independiente

**Medios:** Pizarrón y guía de estudio.

**Bibliografía**

- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.

Iniciar la clase con la discusión de la terminación del ejercicio de la pasada clase y evaluar la mayor cantidad de alumnos posibles.

Orientar el estudio de caso a partir del ejercicio No.2 correspondiente a este tema desarrollado en el Capítulo 2 de la Guía de Estudio de la tesis del diplomante Guillermo Hernández Márquez.



## **ANEXO No.8: Clase Teórico-Práctica No.2**

**Tiempo:** 2 horas

**Tema II)** Auditoría de Gestión a las áreas centrales de la empresa.

**Sumario:** Concepto de Contabilidad. Objetivos de la auditoría. Tareas a desarrollar para una buena gestión. Elaboración de cuestionarios de Control Interno que permitan confeccionar un programa de auditoría para revisar esta área. Identificación de las posibilidades de análisis a partir de índices o razones financieras.

### **Objetivos**

- Evaluar las funciones vinculadas con el área central de: Contabilidad y Finanzas, desde el punto de vista administrativo.

**Método:** explicativo y elaboración conjunta

**Medios:** pizarrón y pancartas.

### **Bibliografía**

- Fernández Arena: Auditoría Administrativa, Editado por Diana, México, 1993.
- Thierauf: Auditoría Administrativa, Editado por McGraw Hill, México, 1992.
- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.



## **Introducción**

En este tema nos dedicaremos a estudiar lo relacionado con la auditoría de gestión en las áreas centrales de la empresa: dirección, planeación, contabilidad y finanzas, mercadotecnia, investigación y desarrollo y sistemas informativos.

En esta clase se estudiará lo correspondiente al área de Contabilidad y Finanzas.

## **Concepto**

Es el sector de la organización que acumula, registra, analiza y supervisa los datos de todos los demás sectores funcionales y que sirven para interpretar los resultados de la labor gerencial.

## **Actividades a realizar para mantener una buena gestión.**

1- Este departamento proporciona una orientación de relieve a la formulación de los objetivos estratégicos a largo plazo de la Empresa por ejemplo: se proyectan los costos y utilidades previstas en el caso de que la compañía o empresa se lance a un importante mercado nuevo en los próximos tres años.

2- Se brindará apoyo para que se logre un ingreso neto específico y un objetivo de rendimiento de la inversión en el período en curso.

3- Formular un presupuesto para cada dependencia operativa en apoyo el aumento de la rentabilidad para:

- formular proyecciones para la empresa
- planear el proceso de vigilancia de resultados reales en comparación con la norma.



4- Incorporar una estrategia de precios en apoyo a los objetivos empresariales y los aumentos porcentuales previstos del mercado para:

- Analizar encuestas de posibilidades que ofrecen los mercados y calcular las unidades previstas de ventas potenciales.
- Estimar el porcentaje de margen de utilidades requerido por la compañía.
- Calcular los costos directos e indirectos relacionados con las proyecciones de ventas.

5-Poner en práctica una estrategia empresarial de adquisiciones o abandono de divisiones hacia:

- Clase de negocios que han de considerarse.
- Requisitos de crecimiento histórico.
- Consideraciones y limitaciones financieras.

### **Objetivos de la Auditoría de Gestión de la operación de Contabilidad y Finanzas.**

Esta auditoría abarca dos objetivos básicos pero diferentes:

- Evaluar la eficacia del departamento de finanzas en brindar orientación y control financiero a toda la organización incluidas sus diversas dependencias operativas.
- Medir la eficiencia interna de la función de finanzas por cuanto se refiere a los procedimientos, políticas y normas financieras, contables y presupuestarias.

### **Control Interno**

1- Planeación



- 2- Organización
- 3- Imagen y credibilidad
  - Interna
  - Externa
- 4- Cumplimiento de los presupuestos
- 5- Resultados esperados
- 6- Control
- 7- Dirección

### **Programa de Auditoria**

- Determinar la ineficiencia de lo auditado y recogido en Contabilidad en la formulación de los objetivos propuestos a lo largo y su relación con lo ejecutado a mediano y corto plazo.
- Verificar el apoyo del Departamento y al resto de los departamentos las decisiones fundamentales por ejemplo: decisiones financieras de inversión de mercado entre otros.
- Identificar si se proponen precios (a partir del uso de los resultados contables) según los objetivos empresariales y las variaciones de precios previstos en el mercado.
- Identificar la organización y control que promueve el Departamento de Contabilidad.
- Analizar la imagen y credibilidad interna y externa que puede ofrecer Contabilidad.



- Revisar la existencia de la comparabilidad de los datos y la idoneidad, veracidad y calidad de los datos comparados y registrados por la contabilidad y finanzas.
- Identificar la participación del área de Contabilidad y Finanzas en las decisiones financieras bajo la debida relación con áreas como las de cobro, pagos, comercial o mercadotecnia.
- Revisar la utilidad del área en el control y revisión de todos los sistemas de Control Interno contable y administrativo trazados en todas las áreas más importantes de la Empresa.

Analizar caso de estudio del libro “Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo” referente al área de Contabilidad.

### **Trabajo Independiente**

Revise en la bibliografía orientada y responda:

- 1) ¿Cuáles son los principales índices financieros que se utilizan en esta área para su análisis?
- 2) A su criterio cuál sería el Cuestionario de Control Interno que usted emplearía para elaborar un programa de auditoría para realizar el análisis de esta área.



## **ANEXO No.9: Clase Práctica No.2**

**Tiempo:** 2 horas

**Tema II)** Auditoría de Gestión a las áreas centrales de la empresa.

**Sumario:** Resolución de ejercicios relacionados con el área de Contabilidad y Finanzas.

**Objetivo:**

- Aplicar los programas de auditoría, cuestionarios y cálculo de índices al área central de Contabilidad y Finanzas.

**Método:** Trabajo Independiente

**Medios:** Pizarrón y guía de estudio.

**Bibliografía**

- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.

Realizar el estudio de casos a partir del ejercicio correspondiente a este tema desarrollado en el Capítulo 2 de la Guía de Estudio de la tesis del diplomante Guillermo Hernández Márquez.



## **ANEXO No.10: Clase Teórico-Práctica No.3**

**Tiempo:** 2 horas

**Tema II)** Auditoría de Gestión a las áreas centrales de la empresa.

**Sumario:** Concepto de Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo y Sistemas Informativos. Objetivos de la auditoría. Tareas a desarrollar para una buena gestión. Elaboración de cuestionarios de Control Interno que permitan confeccionar programas de auditoría para revisar estas áreas. Identificación de las posibilidades de análisis a partir de índices o razones financieras.

### **Objetivos**

- Evaluar las funciones vinculadas con las áreas centrales de: Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo y Sistemas Informativos, desde el punto de vista administrativo.

**Método:** explicativo y elaboración conjunta

**Medios:** pizarrón, pancartas y guía de estudio.

### **Bibliografía**

- Fernández Arena: Auditoría Administrativa, Editado por Diana, México, 1993.
- Thierauf: Auditoría Administrativa, Editado por McGraw Hill, México, 1992.
- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.



## **Introducción**

En esta clase se estudiará lo correspondiente a las áreas de Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo y Sistemas Informativos.

### **Concepto de Mercadotecnia.**

Constituye las tareas, labores y actividades que se realizan desde el momento en que se idea un producto o servicio hasta que se logre vender el producto o brindar el servicio, continuando con el proceso de seguimiento.

### **Actividades a realizar para mantener una buena gestión.**

1- El flujo de la información de mercadotecnia se debe iniciar a partir de los deseos específicos de bienes y servicios de los clientes, pues no sólo se reciben los pedidos de los clientes, sino que también se enfoca en ellos sus esfuerzos.

2- La investigación formal debe ser una actividad dirigida a obtener informes de mercadotecnia sobre el comportamiento ordinario de los clientes, de los productos competitivos y acerca del medio ambiente de la mercadotecnia, completándose esta información con las ventas y al costo que ofrece Contabilidad.

3- La estructura de la organización de venta debe ser lo bastante flexible para hacer frente tanto a las metas de ventas a corto y largo plazo como a los cambios en la situación de los negocios. Asimismo los planes de compensación de venta deben estimular las ventas a corto y largo plazo.

4- Los objetivos de venta deben estar relacionados con las ventas reales para que puedan tomarse acciones correctivas si los resultados están por debajo de lo esperado.



5- Se debe establecer una investigación de mercados para determinar la viabilidad de traer un nuevo producto al mercado.

6- Es necesario establecer un estricto control sobre los proyectos en marcha, buscando que los costos reales se comporten dentro de lo presupuestado.

7- El área de publicidad debe estar integrada con el área de ventas y promoción y por tanto debe cumplir con los objetivos de ventas durante las fluctuaciones de la economía.

8- El área de publicidad debe ser innovadora, manteniéndose en consonancia con los tiempos y elaborando un programa bien meditado. Los métodos de comunicación deben ser compatibles con los mensajes dirigidos a sus clientes.

9- La distribución física debe permitir que se distribuyan grandes volúmenes de mercancías para los clientes a bajo costo; asegurando al mismo tiempo una alta tasa de recuperación de inventarios.

10- Es necesario que los precios incluyan en su cálculo, rebajas por compras de amplio volumen, descuentos por pronto pago, créditos a los clientes y que se conozcan y respeten los precios de la competencia.

### **Objetivos de la Auditoría de Gestión a la Mercadotecnia**

Esta revisión tiende a ser muy difícil pues el mercado depende de factores del medio ambiente externo; por ejemplo, los precios de los competidores, no obstante las Empresas deben utilizar análisis de computación y técnicas cuantitativas y el auditor deberá revisar todo lo relacionado con la correcta administración de las ventas, investigación de mercado, publicidad y distribución física para llegar a lograr una buena gestión en la actividad propuesta.



## Control Interno

- Planeación a corto y largo plazo de las ventas, investigación de mercado publicidad y distribución.
- Políticas, estrategias, procedimientos y normas para planificar cada uno de estos aspectos.
- Estructura de la organización considerando objetivos, planes, estrategias, programas y políticas identificando los diferentes momentos, ventas, investigación de mercado publicidad y distribución.
- Directivas del área de mercadotecnia para fomentar nuevas oportunidades, mercados e ideas proporcionales teniendo en cuenta los diferentes elementos de la operación de mercadotecnia.
- Retroalimentación de los trabajadores como la gerencia de ventas, investigación de mercado, publicidad y distribución.
- Canales de comunicación para la coordinación de las actividades de mercadotecnia identificando nuevos productos, prácticas de ventas, promociones especiales, investigación, programaciones especiales, investigación, programas de publicidad y métodos de distribución.
- Control sobre las actitudes de marketing y sus costos.

## Programa de Auditoría

1-Elaboración y cumplimiento de los planes a largo plazo, mediano y corto para las cuatro partes diferenciando entre una de ellas en su justo y adecuado lugar para la actividad; ejemplo:

Ventas -Inventario mercado Promoción Distribución  
Precios    Producto    presupuesto    Plazos

2-Identificar la adecuada estructura que permita el cumplimiento exacto de lo planeado, eligiendo la organización y capacitación del personal.



3-Establecimiento de una dirección adecuada capaz, creativa y que proporciona la ventaja competitiva.

4-Correspondencia entre lo planificado, lo organizado y las posibilidades de comunicación reales que permiten lograr el objetivo a través de los diferentes canales de comunicación y su retroalimentación.

5-Control de todas las actividades de mercadotecnia y sus costos por ejemplo: ventas, ventas personales, promocionales regulares y especiales y publicidad, precios de ventas, recuperaciones de ventas (venta + programa).

### **Operación: Investigación y Desarrollo**

#### **Concepto**

La función de ingeniería o del departamento técnico consiste en la continua investigación sobre productos y en toda innovación proyectada en materia de productos nuevos, que forma parte de la organización constante de las operaciones. Las metas y objetivos detallados de un típico departamento técnico definirán según la rama industrial y los planes de desarrollo futuro que tenga la compañía.

#### **Actividades a realizar para mantener una buena gestión.**

1- El flujo de información debe ser efectivo de un área a otra y sobre los nuevos procesos y productos provenientes de la investigación de mercado.

2- La administración debe demostrar su capacidad de coordinar sus actividades en el medio ambiente siempre cambiante de los negocios.



3- En el departamento de Ingeniería o Producción se debe diseñar y probar el producto antes de que se fabrique, distribuyéndose los planes a las secciones de compras y fabricación.

4- Inspeccionar todos los rechazos de renglones de productos o devoluciones de clientes y analizar las causas.

5- Analizar periódicamente la eficacia del departamento de control de calidad y de ser necesario, modificar los procedimientos de verificación e inspección.

6- Formular normas prácticas para el sistema de costos de la compañía por ejemplo:

- Establecer fichas de costo de acuerdo con las normas de consumo.
- Resumir los costos reales en materiales, mano de obra y gastos generales del año anterior.

7- Establecer una lista de control de calidad de ingeniería de las grandes adquisiciones, propuestas de instalaciones y equipo, esta lista será de carácter técnico y variará según el ramo industrial y el propósito de la compra.

8- Iniciar un programa continuo para evaluar la suficiencia de la seguridad y custodia y mantenimiento general de las instalaciones y el equipo.

### **Objetivos de la Auditoría de Gestión al departamento técnico y a las inversiones.**

Suele consistir en una evaluación subjetiva de los objetivos de la investigación y desarrollo de la empresa y del desenvolvimiento del Departamento Técnico con relación a dichos objetivos.



Además debe realizarse una evaluación de la viabilidad y carácter práctico de los objetivos departamentales, cotejando factores tales como el costo, la aportación a las utilidades y el desempeño pasado.

### **Control Interno**

- 1- Planeación de las inversiones, gastos.
- 2- Control de la información a partir del departamento de Contabilidad.
- 3- Normalización.
- 4- Proyecto de Investigación.
- 5- Dirección.
- 6- Preparación de la Investigación.
- 7- Control de las Investigaciones.
- 8- Motivación.
- 9- Mercadotecnia de la Investigación.

### **Programa de Auditoría**

#### **Objetivos**

- Comprobar que se han realizado los análisis constantes de los renglones, productos o servicios de la Empresa para determinar si es necesario mejorar la calidad dentro de los límites de costos razonables.
  
- Analizar los beneficios resultantes de la inversión en el caso que la hubiese o de las que deben proyectarse.
  
- Revisar la conexión de los objetivos estratégicos del área vinculados con las metas a corto y largo plazo de la Empresa.



## **Planificación**

- Evaluar la eficacia del plan en general y del vínculo con cada una de las categorías en apoyo al cumplimiento de los objetivos.
- Revisa la existencia de normas prácticas para el Sistema de Costos de la Empresa.

## **Organización**

- Investigar si las funciones principales operativas fabricación o prestación de servicios o comercial, control de existencias y departamento técnico están estrechamente vinculadas en cuanto a procedimiento y políticas a seguir, preservando cierto grado de independencia organizacional.

## **Control**

- Evaluar la suficiencia de los controles operativos existentes y determinar se cumplen los objetivos para lo cual fueron trazados.
- Revisar el control de la calidad de los equipos y los propuestos de adquisición de otros.
- Determinar la suficiencia de la seguridad custodia y mantenimiento general de las instalaciones y equipos.

Analizar de forma parcial el ejercicio No.3 de la Guía de Estudio elaborada en el Capítulo II del Trabajo de Diploma de Guillermo Hernández Márquez.



## Trabajo Independiente

Revise la bibliografía orientada y responda:

- 1) Estudie todo lo referido a la operación de Sistemas de Información y elabore Cuestionarios de Control Interno que permitan confeccionar un programa de auditoría para el análisis de esta operación.
- 2) ¿Qué índices o indicadores aplicaría en la Auditoría de Gestión a las áreas de Mercadotecnia e Investigación y Desarrollo?
- 3) A su criterio cuáles serían los Cuestionarios de Control Interno que usted emplearía para elaborar programas de auditoría que permitan realizar los análisis de las áreas estudiadas en la clase.
- 4) Concluir el ejercicio iniciado en la clase.



## **ANEXO No.11: Clase Práctica No.3**

**Tiempo:** 2 horas

**Tema II)** Auditoría de Gestión a las áreas centrales de la empresa.

**Sumario:** Resolución de ejercicios relacionados con las áreas de Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo y Sistemas Informativos.

### **Objetivo:**

Aplicar los programas de auditoría, cuestionarios y cálculo de índices a las áreas centrales de Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo y Sistemas Informativos.

**Método:** Trabajo Independiente

**Medios:** Pizarrón y guía de estudio.

### **Bibliografía**

- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.

Iniciar la clase con la discusión de la terminación del ejercicio de la pasada clase y evaluar la mayor cantidad de alumnos posibles.

Orientar el estudio de casos a partir del ejercicio correspondiente a este tema desarrollado en el Capítulo 2 de la Guía de Estudio de la tesis del diplomante Guillermo Hernández Márquez u otros presentados por el profesor.



## **ANEXO No.12: Clase Práctica No.4**

**Tiempo:** 2 horas

**Tema II)** Auditoría de Gestión a las áreas centrales de la empresa.

**Sumario:** Resolución de ejercicios integradores.

### **Objetivo:**

Aplicar los programas de auditoría, cuestionarios y cálculo de índices a la solución de ejercicios integradores.

**Método:** Trabajo Independiente

**Medios:** Pizarrón y guía de estudio.

### **Bibliografía**

- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.

Orientar el estudio de casos a partir de los ejercicios correspondientes a este tema desarrollados en el Capítulo 2 de la Guía de Estudio de la tesis del diplomante Guillermo Hernández Márquez u otros presentados por el profesor.



## **ANEXO No.13: Clase Teórico-Práctica No.1**

**Tiempo:** 2 horas

**Tema No. III)** Auditoría de gestión a las áreas funcionales.

**Sumario:** Conceptos de Producción y Recursos Humanos. Objetivos de la auditoría. Tareas a desarrollar para una buena gestión en cada operación. Elaboración de cuestionarios de Control Interno que permitan confeccionar programas de auditoría para revisar cada una de estas áreas. Identificación de las posibilidades de análisis a partir de índices o razones financieras.

### **Objetivos**

- Evaluar las funciones vinculadas con las áreas funcionales de la empresa de: Producción y Recursos Humanos, desde el punto de vista administrativo.

**Método:** explicativo y elaboración conjunta

**Medios:** pizarrón, pancartas y guía de estudio.

### **Bibliografía**

- Fernández Arena: Auditoría Administrativa, Editado por Diana, México, 1993.
- Thierauf: Auditoría Administrativa, Editado por McGraw Hill, México, 1992.
- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.



## **Introducción**

En este tema nos dedicaremos a estudiar lo relacionado con la auditoría de gestión en las áreas funcionales de la empresa: producción, recursos humanos, compras, cobros, ventas, inventarios, crédito y financiamiento, desde el punto de vista administrativo.

En esta clase se estudiará lo correspondiente a la Producción y los Recursos Humanos.

## **Operación: Producción**

### **Concepto**

La producción es la actividad que debe ser planeada, programada, dirigida y controlada para producir la mercancía final deseada, que llegue al cliente en el plazo programado. Esta operación se relaciona con el resto de las operaciones y en muchos casos determina el número de máquinas, equipos y herramientas; además el personal adecuado y entrenado para utilizar las instalaciones, así como las materias primas y productos en proceso disponibles cuando se necesiten.

### **Actividades a realizar para mantener una buena gestión**

- 1- Establecer un plan de fabricación eficiente que responda a los requisitos de ventas de la Empresa.
- 2- Obtener proyecciones de ventas por clases de productos y estimaciones de venta por mes y por semana estableciendo para ello las necesidades de materia prima.
- 3- Formular un calendario de utilización del tiempo de máquina y mano de obra a su máxima capacidad.



4- Integrar las horas - máquinas requeridas en un plan de trabajo utilizando las horas - máquinas disponibles por mes, semana y día. Cuando más cercana esté la fecha prevista de entrega, mayor prioridad tendrá el pedido sobre el plan de utilización de máquinas.

5- Se formulará un plan de trabajo de mano de obra requiriéndose de una mayor dotación de personal hacia los períodos de punta.

6- Establecer un sistema de vigilancia de las necesidades continuas de producción en términos de calidad, oportunidad y perfección.

7- Mantener partes de desenvolvimiento semanales y diarios para vigilar cualquier demora en el cumplimiento de los pedidos; estableciendo a su vez un procedimiento de inspección de la calidad, al final de cada etapa y una vez terminado el producto.

8- La información debe ser amplia para permitir que se tomen decisiones integrales en el curso de todo el proceso.

### **Objetivos de la Auditoría de Gestión a la Producción.**

Esta auditoría debe no solo determinar si los objetivos de la Empresa son adecuados, sino también que el departamento cuente con la capacidad de cumplir las normas.

### **Control Interno**

1- Planeación a corto, mediano y largo plazo de las necesidades de producción.

2-Establecimientos de los costos mínimos para el proceso productivo en los momentos de preparación y desarrollo del proceso.

3-Organización del proceso de producción.



- 4-Distribución de las áreas de producción para permitir el desarrollo exitoso de la producción, manejo de materiales y otras funciones relacionadas con el área.
- 5- Capacidad instalada, mejoramiento y sustitución.
- 6- Mantenimiento preventivo y periódico al equipamiento de producción, de trabajo y mismo, su elaboración y cumplimiento.
- 7- Costos de producción, planeación, registro y control.
- 8-Relaciones humanas con otras, compras, ventas, recursos humanos, inversiones, entre otros.
- 9- Medidas de seguridad en el área y para los trabajadores.
- 10- Capacitación de los trabajadores.

### **Operación: Recursos Humanos**

#### **Concepto**

Los recursos humanos de una empresa están integrados cuantitativamente por el conjunto de los individuos que ocupan los diferentes niveles de su estructura organizativa y cualitativamente, por el conjunto de sus conocimientos, habilidades, salud física y mental, su ideología y sus motivaciones. El inventario de recursos humanos con que cuenta una empresa garantiza o pone en peligro su futuro desarrollo; el capital financiero y los demás recursos materiales poco significan estando ausentes los recursos humanos necesarios para producir la riqueza (satisfacciones sociales y utilidades) que se espera de toda empresa.



La importancia de la Administración de Recursos Humanos como una de las actividades administrativas básicas está señalada por la necesidad de contar con el número de personas adecuadamente calificadas para lograr eficientemente las metas de una empresa.

En la práctica administrativa, esta actividad ha recibido distintas denominaciones; algunas de ellas son: Administración de Personal, Relaciones Industriales o simplemente Recursos Humanos; pero en cualquier caso, con menor o mayor énfasis los departamentos encargados de planearla, dirigirla y controlarla cubren las actividades que se señalan mas adelante al explicarse su concepto y alcance.

### **Actividades a realizar para mantener una buena gestión**

1- Contratación y despido de personal, que incluye las operaciones de reclutamiento, selección, preparación inicial de nuevos empleados, promociones y despidos.

2- Administración de sueldos y salarios, que implica la clasificación de empleados y obreros conforme a su experiencia y la fijación de los sueldos correspondientes a cada categoría; el señalamiento de los procedimientos de evaluación para la determinación de méritos; el establecimiento de incentivos y compensaciones adicionales y las políticas para su otorgamiento.

3- Relaciones industriales, actividad encaminada al estudio y mejoramiento de comunicaciones entre el personal y de éste con la alta dirección de la empresa; la negociación de los contratos colectivos y otras relaciones con el sindicato; el cuidado y promoción de la disciplina necesaria al buen y eficiente funcionamiento de la empresa y la continua investigación de fallas e implantación de instrumentos que mejoren la eficiencia del personal.

4- Organización, capacitación y desarrollo, que implican coordinar con la alta gerencia, la definición de la organización (que incluye descripción de puestos) y las



necesidades de capacitación y desarrollo del personal; establecer y vigilar programas de desarrollo tendientes a que el personal pueda asumir mayores responsabilidades y recibir el entrenamiento necesario para fortalecer su capacitación técnica.

5- Servicio a empleados, que involucran servicios médicos, facilidades de trabajo al personal, instalaciones, métodos adecuados de protección y seguridad industrial, así como los servicios que permitan esparcimiento, etc.

6- Vigilancia del régimen legal, actividad tendiente a cuidar del cumplimiento de las disposiciones laborales y fiscales relacionadas con las percepciones del personal (en boletín por separado se tratará en detalle de la Auditoría Operacional del régimen fiscal de una empresa).

La administración de los Recursos Humanos al tratar del adecuado aprovisionamiento, de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas en las Empresas se podrá organizar en las entidades, de la forma siguiente:

- Determinación de la cuenta y tipo de empleados que necesita con el que elabore el presupuesto de plantilla.
- Crear un plan de detección de talentos jóvenes realizando los análisis de los programas o tareas a realizar.
- Establecer plan de promoción o transferencia de puestos internos en la entidad.
- Creación de un plan o programa de capacitación, entrenamiento, desarrollo y evaluación.
- Evaluación del desempeño.
- Establecer las correctas relaciones laborales que permitan la participación de los empleados en la toma de decisiones.
- Prever la posible entrega de los sistemas incentivos.
- Velar por la participación de los empleados en la toma de decisiones.



-Establecer un reglamento interno

### **Objetivos de la Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos**

El objetivo de la Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos es examinar críticamente, las actividades y subactividades relacionadas con la gestión de esta, con la finalidad de definir problemas que estuviesen obstaculizando la eficiencia en su manejo.

Esta revisión no debe confundirse con una encuesta sobre la moral del personal, ésta es sólo una de sus fases, su objetivo es más amplio.

### **Control Interno**

- Planeación
- Reclutamiento y selección del personal.
- Asignación del personal.
- Capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- Evaluación del desempeño.
- Servicios y prestaciones.
- Relaciones laborales e industriales.

Analizar de forma total el ejercicio No.4 de la Guía de Estudio elaborada en el Capítulo II del Trabajo de Diploma de Guillermo Hernández Márquez.

### **Trabajo Independiente**

Revise la bibliografía orientada y responda:



- 1) ¿Qué índices o indicadores aplicaría en la Auditoría de Gestión a las áreas de Mercadotecnia e Investigación y Desarrollo?
  
- 2) A su criterio cuáles serían los Cuestionarios de Control Interno que usted emplearía para elaborar programas de auditoría que permitan realizar los análisis de las áreas estudiadas en la clase.



## **ANEXO No.14: Clase Práctica No.1**

**Tiempo:** 2 horas

**Tema No. III)** Auditoría de gestión a las áreas funcionales.

**Sumario:** Resolución de ejercicios relacionados con las áreas de Producción y Recursos Humanos.

### **Objetivo:**

Aplicar los programas de auditoría, cuestionarios y cálculo de índices a las áreas funcionales de Producción y Recursos Humanos.

**Método:** Trabajo Independiente

**Medios:** Pizarrón y guía de estudio.

### **Bibliografía**

- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.

Orientar el estudio de casos a partir del ejercicio No.5 desarrollado en el Capítulo 2 de la Guía de Estudio de la tesis del diplomante Guillermo Hernández Márquez.



## **ANEXO No.15: Clase Teórico-Práctica No.2**

**Tiempo:** 2 horas

**Tema III)** Auditoría de Gestión a las áreas funcionales.

**Sumario:** Conceptos de Compras y Cobros. Objetivos de la auditoría. Tareas a desarrollar para una buena gestión en cada operación. Elaboración de cuestionarios de Control Interno que permitan confeccionar programas de auditoría para revisar cada una de estas áreas. Identificación de las posibilidades de análisis a partir de índices o razones financieras.

### **Objetivos:**

- Evaluar las funciones vinculadas con las áreas funcionales de la empresa de: Compras y Cobros, desde el punto de vista administrativo.

**Método:** explicativo y elaboración conjunta

**Medios:** pizarrón y pancartas.

### **Bibliografía**

- Fernández Arena: Auditoría Administrativa, Editado por Diana, México, 1993.
- Thierauf: Auditoría Administrativa, Editado por McGraw Hill, México, 1992.
- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.



## **Introducción**

Ya conocido lo referido a las áreas de Producción y los Recursos Humanos, continuaremos estudiando otras, particularmente lo relacionado con las compras y cobros.

### **Operación: Compras**

#### **Concepto**

La operación de compras es el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para adquirir los recursos necesarios, principalmente de carácter material para la realización de sus objetivos.

#### **Actividades a realizar para mantener una buena gestión**

- 1- Formular el plan general de compras y programar las adquisiciones de acuerdo a las necesidades de la producción, ventas, condiciones y ciclos de mercado, etc.
- 2- Coordinar en forma eficiente los recursos humanos, materiales y técnicos que integran la operación de compras y proponer los cambios pertinentes.
- 3- Establecer y actualizar los registros de precios y condiciones de compra de los diversos artículos de manera repetitiva se requieren en la empresa y mantener información histórica de estos artículos.
- 4- Recibir y tramitar las solicitudes y requisitos para adquirir los artículos y servicios que las diversas áreas de la empresa requieran.



5- Obtener de diversos proveedores cotizaciones y otras condiciones de compra de los artículos y servicios, y analizar las posibilidades y alternativas en la adquisición de cada artículo requerido.

6- Seleccionar al proveedor que por sus condiciones de venta del artículo requerido, así como los propios de su empresa, garanticen una compra óptima al menor costo y aseguren el abastecimiento óptimo de los artículos adecuados.

7- Participar en el establecimiento de las políticas relativas al pago a proveedores considerando las condiciones de Tesorería de la empresa para aprovechar al máximo las posibilidades de negociación de las compras.

8- Coordinar sus actividades con áreas relacionadas principalmente, producción, ventas, almacenes, control de calidad y tesorería.

### **Objetivos de la Auditoría de Gestión en compras**

Examinar las actividades señaladas anteriormente como más importantes con el propósito de mejorar los controles operativos, componentes y la propia eficiencia en el desarrollo de dichas actividades.

### **Control Interno**

- Organización del departamento y fijación de funciones.
- Centralización y control de la función.
- Existencia de políticas de compras.
- Información específica y de apoyo para el desenvolvimiento de la operación de compra.
- Estudios de proveedores.
- Políticas de búsquedas de documentos.



- Vínculo con otras áreas, inventarios, producción, inversiones.
- Existencia de chatarra o desechos.

## **Operación: Cobros**

### **Concepto**

La operación de cobros es un conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes. Esta operación incluye la coordinación con los objetivos, políticas y actividades de la operación de otorgamiento de crédito.

### **Actividades a realizar para mantener una buena gestión.**

1- Participar en la fijación de los objetivos y la políticas de cobro considerando los objetivos generales de la empresa y los establecidos particularmente para la operación de crédito.

Los objetivos pueden estar relacionados con los niveles de las cuentas por cobrar, períodos de recuperación, documentación de cuentas por cobrar, costo de la ejecución de la operación e identificación de las cuentas incobrables. Las políticas pueden referirse a descuentos por pronto pago, aceptación de documentos, intereses monetarios, no aceptación de cheques posfechados, períodos de acciones de gestión, etc.

2- Intervenir en el establecimiento de metas a corto y largo plazo, es decir, la cuantificación de los objetivos establecidos. Las metas deben permitir evaluar las actividades a realizar.



3- Planear las actividades y los recursos que deben asignarse para alcanzar las metas establecidas en esta operación.

4- Proponer y asignar los recursos humanos y materiales que integran la operación y manejarlos de forma eficiente.

5- Definir los procedimientos de cobro, formato, archivo, control de cobradores y otros que requiera la operación; llevarlos a la práctica de acuerdo a lo previsto y efectuar cambios que los actualicen y mejoren.

6- Controlar la documentación de las cuentas por cobrar de la empresa.

7- Tramitar el cobro de la documentación de acuerdo al procedimiento establecido.

8- Llevar a cabo la gestión de cobro, utilizando los medios que se consideren convenientes tomando en cuenta las condiciones particulares de cada cliente (estados de cuenta, carta recordatoria, cartas de insistencia, telegramas, llamadas telefónicas, etc.) y dejar constancia de los resultados de la misma.

9- Registrar los resultados de la acción de cobro en forma coordinada por caja, contabilidad, etc.

10- Controlar y registrar las modificaciones en los adeudos de los clientes, derivados de intereses moratorios, rebajas, devoluciones, descuentos y reposiciones.

11- Estratificar u obtener información sobre las cuentas por cobrar de la empresa en relación a las ventas realizadas a clientes, su importancia, zonas geográficas, ciclos productivos, experiencias crediticias y costumbres de pago. El objetivo de



estratificación es adecuar las acciones de cobro en relación con el tipo de cliente de que se trate y ejercer un control más estricto sobre los clientes de importancia.

12- Informar oportunamente sobre el cobro realizado. Esta información debe proporcionar, en su caso, los datos necesarios para el cálculo de descuento por pronto pago; incentivos a cobradores, agentes y otros; los clientes activos y sus condiciones generales; la rotación de las cuentas; etc.

13- Informar sobre las cuentas de lenta recuperación o cobro dudoso. Proponer la cancelación de cuentas incobrables y controlar el trámite de las canceladas. Obtener para fines fiscales la evidencia de la imposibilidad práctica de cobro.

14- Coordinar las actividades de cobro con las de crédito, ventas, embarques, caja y contabilidad.

15- Participar en la selección, adiestramiento y capacitación del personal encargado de los cobros.

Estas actividades sólo permiten establecer el perfil de la operación de cobro, no son limitativas.

### **Objetivos de la auditoría.**

Su objetivo es promover la eficiencia de las actividades que integran esta operación.

La eficiencia en esta operación puede ser examinada considerando, entre otros, los siguientes aspectos:

- Que al establecer las políticas de cobro se considere la repercusión en otras políticas de la empresa.



- Que al efectuar el cobro se promueven las ventas y se mantenga la buena voluntad de los clientes.
- Que el período de cobro sea el mínimo.
- Que la rotación de las cuentas por cobrar se aproxime al promedio de crédito concedido a los clientes.
- Que las cuentas incobrables sean mínimas.
- Que el cobro se realice al menor costo posible.
- Que exista una adecuada coordinación con las operaciones afines.

### **Control Interno**

- Establecimiento de políticas de cobro considerando los objetivos de la Empresa.
- Procedimientos específicos de trabajo que permitan cumplir estas políticas y objetivos.
- Control de la documentación y presentación para el trámite de los cobros.
- Actualidad de los registros e informaciones relacionadas con los cobros.
- Establecimiento de contratos incluyendo las debidas condiciones que producen los mejores resultados.
- Selección, adiestramiento y capacitación del personal vinculado con la operación.
- Imagen financiera de la Empresa. Acciones para lograrla.
- Selección adecuada de los clientes.
- Establecimiento del ciclo de cobros y su vínculo con la actitud fundamental de la Empresa.

Analizar de forma total el ejercicio No.6 de la Guía de Estudio elaborada en el Capítulo II del Trabajo de Diploma de Guillermo Hernández Márquez.

### **Trabajo Independiente**

Revise la bibliografía orientada y responda:

*Tesis en Opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas  
Jorge Miguel Sánchez González*



- 1) ¿Qué índices o indicadores aplicaría en la Auditoría de Gestión a las áreas de Compras y Cobros?
  
- 2) A su criterio cuáles serían los Cuestionarios de Control Interno que usted emplearía para elaborar programas de auditoría que permitan realizar los análisis de las áreas estudiadas en la clase.



## **ANEXO No.16: Clase Práctica No.2**

**Tiempo:** 2 horas

**Tema No. III)** Auditoría de gestión a las áreas funcionales.

**Sumario:** Resolución de ejercicios relacionados con las áreas de Compras y Cobros.

### **Objetivo:**

Aplicar los programas de auditoría, cuestionarios y cálculo de índices a las áreas funcionales de Compras y Cobros.

**Método:** Trabajo Independiente

**Medios:** Pizarrón y guía de estudio.

### **Bibliografía**

- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.

Realizar el estudio de casos a partir del ejercicio No.7 desarrollado en el Capítulo 2 de la Guía de Estudio de la tesis del diplomante Guillermo Hernández Márquez.



## **ANEXO No.17: Clase Teórico-Práctica No.3**

**Tiempo:** 2 horas

**Tema III)** Auditoría de Gestión a las áreas funcionales.

**Sumario:** Conceptos de Inventarios y Crédito y Financiamiento. Objetivos de la auditoría. Tareas a desarrollar para una buena gestión en cada operación. Elaboración de cuestionarios de Control Interno que permitan confeccionar programas de auditoría para revisar cada una de estas áreas. Identificación de las posibilidades de análisis a partir de índices o razones financieras.

**Objetivo:**

- Evaluar las funciones vinculadas con las áreas funcionales de la empresa de: Inventarios y Crédito y Financiamiento, desde el punto de vista administrativo.

**Método:** explicativo y elaboración conjunta

**Medios:** pizarrón y pancartas.

### **Bibliografía**

- Fernández Arena: Auditoría Administrativa, Editado por Diana, México, 1993.
- Thierauf: Auditoría Administrativa, Editado por McGraw Hill, México, 1992.
- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.



## **Operación: Inventarios**

### **Concepto**

Conjunto de actividades que se desarrollan para asegurar las existencias (materias primas, materiales, suministros, productos semielaborados y terminados) para producción y/o venta en la cuenta, calidad y oportunidad necesaria, a costos óptimos.

### **Actividades a realizar para desarrollar una buena gestión de inventario**

- 1- Incluir los objetivos, estructura organizacional, políticas y procedimientos de la administración de inventarios dentro de los objetivos generales de la Empresa y vigilar su cumplimiento.
- 2- Definir actividades y funciones que integran la operación y asignar los recursos materiales y humanos necesarios.
- 3- Coordinar en forma eficiente los elementos materiales, técnicos y humanos que integran la administración de inventarios.
- 4- Planear y efectuar oportunamente los requerimientos de materiales en base a los programas de producción y/o ventas.
- 5- Establecer los niveles de inventarios adecuados que aseguren la existencia de materiales en la calidad, cantidad y oportunidad necesarios.
- 6- Establecer y vigilar el sistema de almacenaje de existencias para la salvaguarda, custodia, distribución, acomodo y movimiento de materiales, así como la óptima utilización de áreas de almacenaje.



7- Diseñar la documentación para controlar los movimientos de existencias y definir el flujo de los mismos de tal forma que permita el procesamiento correcto y oportuno de los datos.

8- Implantar sistemas de costos y métodos de valuación para el registro contable de los inventarios.

9- Definir la forma, oportunidad, grado de detalle y frecuencia de los informes necesarios que permitan mantener la comunicación en los diferentes niveles de la organización.

10-Implantar procedimientos presupuestario para comparar sistemáticamente con los resultados reales y detectar y corregir oportunamente las desviaciones.

11-Implantar sistemas de información que permitan conocer los costos de ordenar, reponer y mantener los inventarios, así como el costo beneficio atribuible a la dinámica de los inventarios.

12-Establecer medidas de control para identificar oportunamente inventarios de lento movimiento y obsoletos.

13-Coordinar actividades con áreas relacionadas como compras, producción, ventas, control de calidad y finanzas para vigilar e incrementar la productividad.

### **Objetivos de la auditoría operacional de la administración de inventarios.**

Examinar las actividades que la integran con el propósito de identificar problemas, deficiencias y oportunidades de mejorar los controles a fin de incrementar su eficiencia operativa.



## **Control Interno**

### -Planeación

Todo lo relacionado con la planeación a corto y a largo plazo vinculando la producción y compras y finanzas vinculado por la caja de los costos.

### -Control

Referido al control de almacén

Organización de los inventarios

Sistemas

Medidas de seguridad

Control documental

Control de pagos

Control financiero.

### -Organización

Vinculado con el orden, con las posibilidades de compra, con el traslado de las materias de área de despacho, con la comunicación y con la seguridad.

### -Capacitación

Relacionados con la capacitación de la gerencia y de los trabajadores que manipulan los inventarios.

## **Operación: Crédito y Financiamiento**

### **Concepto**

Conjunto de actividades que realiza una Empresa para otorgar plazo en el pago de los productos o servicios que proporciona a sus clientes, sujeto a ciertas condiciones y características que regulan su recuperación, además de los vinculados con la



posibilidad de proveer los recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones propias de la Empresa.

### **Actividades que deben realizarse para desarrollar una buena gestión en la operación de crédito o financiamiento**

1- Participar en la fijación de objetivos y política de crédito acordes a los presupuestos financieros de la Empresa relacionados con:

- Niveles de cuentas por cobrar.
- Costo de la ejecución de la operación.
- Límites de crédito.
- Forma de investigación de los solicitantes.
- Personal autorizado.
- Obtención de seguros de crédito.
- Condiciones generales del otorgamiento, entre otros.

2- Intervenir en el establecimiento de metas a corto y largo plazo, que significa la cuantificación de los objetivos establecidos. Evaluar periódicamente las actividades realizadas con los planes trazados.

3- Planear los recursos humanos y materiales que deben incorporarse a esta operación para alcanzar las metas establecidas, asignarlos y manejarlos en forma eficiente.

4- Tramitar las solicitudes de crédito de clientes potenciales, obteniendo las referencias que se requieran, bancarias, comerciales de agencias especializadas, etc. y registrando la información básica del cliente una vez que está operando con él.

5- Establecer límites de crédito a los clientes de acuerdo al tipo de actividades que realicen sus referencias crediticias, las experiencias que guarde la Empresa, el



volumen de mercancía que desplaza, etc. Deben existir estratos para la autorización de estos límites, así como revisarse periódicamente.

6- Autorizar los pedidos de los clientes de acuerdo a las políticas generales de crédito y a las específicas de aprobación establecidas.

7- Establecer y actualizar permanentemente los archivos de clientes en las que se encuentre su capacidad de crédito, las operaciones con ellas realizadas, forma de pago, frecuencia y monto de compras, fechas de pedidos, embarques y pagos, etc.

8- Mantener información sobre las condiciones generales del mercado crediticio y particularmente de las ramas de la actividad en que se desarrolle la empresa.

9- Conservar estrecha comunicación entre crédito y otras operaciones de la Empresa, particularmente con la de cobros, ventas, embarques, contabilidad.

10- Informar oportunamente sobre los niveles generales de crédito mantenidos en la Empresa en determinado momento (en relación con las condiciones preestablecidas) y los casos individuales de excepción que sean de importancia.

11- Establecimiento de una política consciente en el empleo de fondos específicos para las operaciones de la Empresa como un todo.

12- Los términos y costos reales de los fondos empleados al ser comparados con las condiciones actuales necesitan resultados superiores al promedio con respecto a:

- Las acciones o parte del capital
- Los créditos a largo y corto plazo

13- Las fuentes de los fondos empleados se halle una notable ventaja al tratar con:

- los accionistas



- Los tenedores de obligaciones
- Los bancos
- Los acreedores

14-La situación actual del empleo de los fondos sea satisfactoria con respecto a:

- la inversión fija
- Los inventarios de materiales
- De producciones en proceso
- Otras operaciones de producción
- Las operaciones de venta
- Las existencias acumuladas para la venta
- Los créditos concedidos a los clientes
- Otros fondos para ventas
- La liquidez de los fondos

### **Objetivos de la Auditoría de Gestión a la operación de Crédito y Financiamiento.**

Promover la eficiente operación a partir de la revisión de los siguientes aspectos:

- El apego a las políticas de crédito y su relación con las estrategias y tácticas financieras de la Empresa.
- Que el otorgamiento de crédito se realice en el menor tiempo posible.
- Que exista un adecuado equilibrio de las características del crédito ofrecido por la Empresa con las necesidades del cliente y las condiciones generales de mercado y de la competencia.
- Que las cuentas por cobrar se mantengan dentro de los límites planeados de crédito.
- Que las cuentas incobrables sean las mínimas.
- Que el costo de la operación de otorgamiento de crédito sea el mínimo posible, considerando los beneficios que está ofreciendo la Empresa.



- Que se provean los recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones propias de la Empresa.
- Identificar las políticas de financiamiento, las fuentes, los requisitos y los plazos y costos de los fondos.

### **Control Interno**

- Estructura organizativa del área.
- Establecimiento de políticas y objetivos específicos.
- Controles para el cumplimiento.
- Existe el flujo de información necesaria para el otorgamiento de los créditos.
- Preparación de los Recursos Humanos.
- Selección de los clientes y conocer la opinión de las agencias de investigación.
- Análisis de posibles cambios en las políticas de crédito de acuerdo con las acciones acometidas por los diferentes clientes.
- Identificar las diferencias de fondos y sus ventajas al tratar con accionista, tenedores de obligaciones, bancos, archivos.
- Medir la distribución y efectividad en la utilización de los fondos y el empleo de esta información por la dirección.
- Posibilidad de invertir el exceso de efectivo para maximizar la recuperación de los activos.

Analizar de forma total el ejercicio No.9 de la Guía de Estudio elaborada en el Capítulo II del Trabajo de Diploma de Guillermo Hernández Márquez.

### **Trabajo Independiente**

Revise la bibliografía orientada y responda:



- 1) ¿Qué índices o indicadores aplicaría en la Auditoría de Gestión a las áreas estudiadas para obtener un análisis más revelador de la situación?
  
- 2) A su criterio cuáles serían los Cuestionarios de Control Interno que usted emplearía para elaborar programas de auditoría que permitan realizar los análisis de las áreas estudiadas en la clase.



### **ANEXO No.18: Clase Práctica No.3**

**Tiempo:** 2 horas

**Tema No. III)** Auditoría de gestión a las áreas funcionales.

**Sumario:** Resolución de ejercicios relacionados con las áreas de Inventarios y Crédito y Financiamiento.

**Objetivo:**

Aplicar los programas de auditoría, cuestionarios y cálculo de índices a las áreas funcionales de Inventarios y Crédito y Financiamiento.

**Método:** Trabajo Independiente

**Medios:** Pizarrón y guía de estudio.

**Bibliografía**

- Elvira Armada Trabas: Metodología para desarrollar Auditorías de Gestión en Cuba, Tesis de Doctorado, 1997.
- Sitios Web <http://mac.jovenclub.cu>  
<http://www.eumed.net>.

Orientar el estudio de casos a partir de los ejercicios No.10 y 11 desarrollados en el Capítulo 2 de la Guía de Estudio de la tesis del diplomante Guillermo Hernández Márquez.