



MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALURGICO MOA
"Dr. Antonio Núñez Jiménez"
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DOCENTE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



Trabajo de Diploma

*Título: Diagnóstico para un programa de Auditoría de Gestión en la Sucursal
7232 del municipio Sagua de Tánamo.*

En opción al título de:

LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

Autora: Yudelis Aguilar Duboys

*Tutores: Lic. Diliana Leyva Cisneros
Lic. Yoandra Alonso Besada*

*Moa, 2007.
"Año 49 de la Revolución"*

PENSAMIENTO



“.....El ser humano no tiene que preocuparse por cuanto va a vivir, sino para que ha vivido y por qué ha luchado. Que objetivo noble y elevado ha perseguido a lo largo de su vida. Eso es verdaderamente lo que importa. Y cuando el ser humano tiene ese sentido moral, sabe lo que realmente es la dedicación que ha dado a su vida y a la obra a la que ha consagrado su vida.....”

Fidel Castro.

DEDICATORIA

Dedicatoria

El esfuerzo de nuestras manos y pensamientos tienen un solo regocijo y es ver en el rostro de nuestros seres queridos la felicidad de vernos graduados. Para ellos que todo lo merecen y nada piden:

Dedico este trabajo:

A mi hija, por la fuerza, el amor y deseo que me inspira para prepararme para la vida y poder brindarle una educación mejor.

A mis padres y mis hermanos, porque gracias a su ayuda incondicional he logrado hacer realidad uno de mis sueños.

A mi esposo, por su cariño y preocupación.

A todas aquellas personas que de una forma u otra han tenido que ver con el desarrollo de este trabajo.

A la revolución que gracias a ella podemos educarnos y prepararnos para un futuro mejor.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos:

La gratitud es deber de todo ser humano, quien ha recibido no puede vivir de espaldas e indiferente de quien le ha dado.

Al colectivo de profesores de la carrera de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Moa.

A mis tutoras Lilitiana Leyva Cisneros y Yoandra Alonso Besada por todo su apoyo y su colaboración en toda la información necesaria para la realización del presente trabajo.

A Juan Carlos Fuentes Cruz, por su ayuda incondicional.

RESUMEN

El presente Trabajo de Diploma fue realizado en la Sucursal 7232 Banco Popular de Ahorro, en el municipio de Sagua de Tánamo provincia Holguín, tiene como objetivo realizar una auditoría de gestión que permita lograr resultados satisfactorios.

El Trabajo está estructurado en dos capítulos, el primero se basa en los fundamentos teóricos de la auditoría en general. En el capítulo II, se aplica una auditoría de gestión por cada área de trabajo.

En la parte final del trabajo se arribo a conclusiones y recomendaciones, las cuales deben tomarse en cuenta por parte de la Dirección de la entidad para lograr mejores resultados en futuras auditorías.

SUMMARY

This present Work of Diploma was carried out at Banco Popular de Ahorro, Subsidiary 7232 located in Sagua de Tánamo, and has a main objective to elaborate a management auditing in order to get satisfactory results.

This work is divided into two chapters. The first chapter is based on the theoretic basis of an auditing. In chapter 2 a management auditing is made at Subsidiary 7232.

At the end of this work I got some conclusions and recommendations which will have to be taken into account by the management of this enterprise so it could get better results in future auditing.

ÍNDICE

	Introducción	1
	Capítulo 1 Fundamentos teóricos de la auditoría.	3
1.1.	Reseña histórica de la auditoría en general.	3
1.1.1.	Génesis.	3
1.1.2.	Antecedente histórico de la auditoría en Cuba.	6
1.1.3.	Tipos de auditorías.	11
1.1.4.	Elementos de la auditoría de gestión.	13
1.1.5.	El auditor deberá comprobar.	14
1.1.6.	Diagnóstico de la efectividad de la gestión.	15
1.1.7.	Diagnóstico de la razonabilidad de la Información Financiera Contable.	15
1.1.8.	Metodología de la auditoría de gestión.	16
1.1.9.	Importancia de la auditoría de gestión.	18
1.1.10.	Riesgo en la auditoría.	18
1.1.11.	Interrogantes fundamentales en el desarrollo de la auditoría de gestión.	20
1.1.12.	La auditoría de gestión tiene como propósito determinar.	21
1.1.13.	Diferencias entre la auditoría de gestión y auditoría financiera.	21
1.1.14.	Ventajas y beneficios de la auditoría de gestión.	22
1.1.15.	Generalidades de la auditoría.	23
1.1.16.	Auditoría y control.	24
1.1.17.	Auditoría y Contabilidad.	25
1.1.18.	Beneficiarios de la auditoría.	27
1.1.19.	Normas aplicables del auditor.	27
1.1.20.	Normas aplicables al desarrollo del trabajo de auditoría.	28
	Capítulo II Diagnóstico para un programa de Auditoría de gestión en la Sucursal 7232 del municipio Sagua de Tánamo.	30
2.1.	Características de la entidad objeto de estudio.	31
2.1.1.	Sistema de gestión objeto de estudio.	33
2.1.2.	Resultados de los aspectos a considerar en la Auditoría de Gestión en los diferentes subsistemas.	39
	Subsistema de Dirección.	40
	Subsistema Económico Financiero.	44
	Subsistema de Abastecimiento y Servicios.	46
	Subsistema de Recursos Humanos.	47
3.1.	Resultado de la revisión del expediente único de Auditoría.	49
4.1.	Informe Final.	50
	Conclusiones Generales.	54
	Recomendaciones.	55
	Bibliografía.	56
	Anexos.	



INTRODUCCION

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

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 alcanzar la máxima calificación. 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.

El resultado de la observación, el estudio y análisis realizado en la Sucursal 7232 arrojó que desde su surgimiento ha alcanzado buenos resultados con calificación de satisfactoria, sin embargo en los últimos 5 años en auditorías realizadas los resultados no han sido los mejores, puesto que las calificaciones obtenidas han descendido a la escala de aceptable producto de deficiencias detectadas en las diferentes áreas. Hecho que repercute en ocasiones en el cliente que es la razón de ser constituyendo este nuestro **problema social**.

Por tanto el **problema científico** a resolver es: Realizar un diagnóstico en la Sucursal 7232 aplicando un programa de Auditoría de Gestión, que permita obtener mejores resultados en futuras auditorías.



Para dar solución a este problema nos hemos planteado como **hipótesis** detectar las causas que conllevan a las deficiencias, mediante un programa de Auditoría de Gestión.

El **objeto** de estudio lo constituye la Sucursal 7232 del Banco Popular de Ahorro y como **campo de acción** el análisis de las diferentes áreas que componen la Sucursal.

Por lo que el **objetivo general** de esta investigación será: Evaluar el nivel de gestión de la administración para contribuir a asegurar el logro de los objetivos y metas de la Sucursal.

Para la realización de este trabajo se utilizaron diferentes **métodos** de la investigación científica, entre los que se encuentran:

- El histórico - lógico, para el análisis de la evolución de la auditoría.
- El hipotético -deductivo, para la formulación de la hipótesis.
- Análisis-síntesis, para evaluar la situación actual en busca de deficiencias para dar solución a los mismos.
- Además se utilizaron métodos empíricos, como la entrevista, encuesta, la observación directa el trabajo de mesa y fuentes impresas al utilizar textos y resoluciones editadas.



CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA AUDITORÍA

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA AUDITORÍA EN GENERAL

La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, mediante esta se obtiene y se evalúa la evidencia necesaria para determinar si las afirmaciones de la organización están de acuerdo con los criterios establecidos.

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización.

1.1.1 GÉNESIS

Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo auditorías de algún modo. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto.

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

Los historiadores señalan que los registros contables tuvieron su origen alrededor del año 4000 antes de cristo, cuando las antiguas civilizaciones del cercano oriente comenzaron a establecer gobiernos y negocios organizados. Estos se procuraron por llevar cuentas de las entradas y salidas de dinero y el cobro de los impuestos. Parte integrante de esa preocupación fue el establecimiento de controles para disminuir errores y fraudes por parte de funcionarios incompetentes o carentes de honradez.



Así los antecedentes de la Auditoría son casi tan antiguos como la propia historia de la humanidad. La profesión del contador público surge debido a que antiguamente los grandes señores se hacían acompañar de hombres de confianza cuando trataban de operaciones comerciales de importancia, préstamos, financiamientos, etc. De ahí que, por su función de oír nació la denominación de Auditores. La actividad Auditoría nació en el momento en que la propiedad de unos recursos financieros y la responsabilidad de asignar esos mismos recursos a sus productores no están en manos de una misma y única persona.

La profesión sigue su evolución como consecuencia del desarrollo de la actividad económica aunque de forma discreta y en disímiles formas de ejecutarse, siendo evidente su despegue a partir del año 1494 con la publicación del desarrollo de la profesión de auditoría en todo el mundo, no obstante, a su ya claro origen, a partir de los antecedentes registrados en los siglos XIII y XVI en Inglaterra, las exigencias que condicionaron su desarrollo son:

- Necesidad de comprobar la honestidad de los que administraban dinero y bienes de otros.
- El deseo de los administradores que su honradez quedara comprobada.
- Que las clases superiores no eran las más cultas.
- Falta de conocimientos en general, para rendir informes y cuentas de la gestión realizada.
- Que se guerreaba constantemente.

Así en Europa feudal, esta profesión comenzó a precisarse más llegando a identificarse las funciones con el cargo y así nació el Auditor. El cual debe su origen a la forma en que se recibían (oyéndolas) las liquidaciones de las cuentas.

El primer tratado de contabilidad de 1494 ofreció la base teórica para el desarrollo de la comprobación de las cuentas con vistas a los libros de Contabilidad. Fue en



el año 1589 a partir de toda esta base teórica inicial, en Venecia, donde se creó con carácter oficial la primera Asociación de Revisiones Profesionales.

En el desarrollo de la Contaduría Pública en el mundo principalmente en Inglaterra, Alemania y Francia tuvieron gran incidencia las convenciones económicas y financieras que se suceden en la humanidad en el siglo XVIII a raíz de la Revolución Industrial y después de esta que alcanza hasta el siglo XIX, situaciones que demandaron hombres especializados en problemas económicos, financieros y contables.

La revolución industrial imprimió nuevas direcciones a las técnicas contables, especialmente a la actividad auditora, pasando a atender las necesidades creadas por la aparición de las grandes empresas (donde la naturaleza es el servicio prácticamente obligatorio).

La historia de la auditoría en el mundo fue lenta en las primeras etapas, y puede decirse que alcanza su madurez en el siglo XX, específicamente a partir del año 1916 cuando aparece la preparación de un programa mínimo de procedimientos a seguir en las auditorías quedando establecida así las primeras reglas que rigieron la contaduría pública.

Así cada país le ha dado a la Auditoría la importancia que merece y en cada uno de ellas aparece esta regulada por leyes, normas o decretos, que evolucionan y se transforman de acuerdo al desarrollo y dinamismo con que se desenvuelve la actividad económica.

Ejemplo de esto lo tenemos en Estados Unidos de Norteamérica, donde una importante asociación cuida las normas de auditoría, la cual publicó diversos reglamentos, de los cuales el primero que conocemos data de octubre de 1939, en tanto otros consolidaron las diversas normas en diciembre de 1939, marzo de 1941, junio de 1942 y diciembre de 1943.



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

1.1.2 ANTECEDENTE HISTÓRICO DE LA AUDITORÍA EN CUBA

Los antecedentes históricos de la auditoría en Cuba tienen su punto de partida en la época de la colonización, por lo expresado, haremos un breve recorrido de lo que ha acontecido en esta actividad hasta estos tiempos.

En la Cuba colonial la actividad comercial era dirigida y controlada por España que se identificaba como dueña de los negocios y por tanto eran revisados por inspectores, los cuales calculaban y determinaban los importes correctos de los impuestos a pagar al gobierno español.

A finales del siglo XIX con el comienzo de la enseñanza de los estudios convencionales en el país empiezan a surgir especialistas que poco a poco van demostrando su capacidad para desarrollar la auditoría en Cuba. En ese periodo se realizaban revisiones a los resultados obtenidos en los diferentes negocios o actividades económicas del país, teniendo en cuenta el aporte que debían hacer al gobierno español en la isla, puede decirse que la auditoría era desconocida en Cuba a principios del siglo antes pasado, debido sobre todo a que en nuestra condición de colonia de España, toda nuestra vida económica y los sistemas educacionales se regían por las formas vigentes en la metrópoli. En el auge industrial que se desarrolló en Europa y en Norteamérica durante el siglo XIX, España quedó rezagada manteniendo su organización semifeudal, y en algunos casos, completamente feudal, por lo que en nuestro país el subdesarrollo, producto de los regímenes coloniales, se acentuaba más con nuestra condición de colonia española.



A finales del siglo XIX, con el comienzo de la enseñanza de los estudios comerciales en el país, empiezan a surgir los especialistas de esta actividad que, paulatinamente van demostrando su capacidad para desarrollar la auditoría en nuestro país. En este período se realizan revisiones a los resultados obtenidos en los diferentes negocios o actividades económicas del país.

En la época republicana a partir de 1898, con el fin de nuestra guerra emancipadora del yugo español, el gobierno interventor del imperialismo norteamericano, preparó el camino para que sus grandes empresas capitalistas se introdujeran en nuestro país, reforzándose la penetración en nuestra industria azucarera, gran objetivo del inversionista norteamericano, que paulatinamente, mediante toda clase de procedimientos lícitos e ilícitos, fue pasando al control del imperialismo.

A partir de 1902 con el predominio del capital norteamericano en Cuba surge la necesidad de contadores y auditores de alta calificación, los que generalmente venían del extranjero ya que la gran mayoría de empresas organizadas en Cuba eran sucursales de Compañías norteamericanas. En los primeros años de constituida nuestra República, la función fiscalizadora recayó en el Ministerio de Hacienda (MH), creado por la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo de 1909.

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

Pero no sólo la industria azucarera fue objeto de su apetito, también los servicios públicos, la agricultura, la minería, la banca, etc. Toda esta actividad creaba las mismas necesidades de contadores y auditores de alta calificación, que tenían las casas matrices. Debe tenerse en cuenta que, salvo raras excepciones, la mayoría de las empresas norteamericanas que se organizaron en Cuba, eran sucursales cuya casa principal radicaba en territorio norteamericano.



Esas necesidades eran cubiertas en el caso de personal de operaciones de alto nivel (ejecutivos, contadores, etc.) por ciudadanos norteamericanos que importaban las empresas, y en el caso de los auditores, por las sucursales de firmas de contadores públicos norteamericanas e inglesas; en dichas sucursales se requería también de personal cubano subalterno con conocimientos técnicos para realizar las tareas auxiliares de la auditoría de esas firmas. Esta circunstancia hizo que el contador cubano asimilara rápidamente las más modernas técnicas de la contabilidad y con ello la auditoría.

En la primera mitad de este 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 el MH (1909), el Tribunal de Cuentas (1960) y el Banco Nacional de Cuba (BNC), que se dedicaron a la realización de auditorías de balance o financieras a las empresas tanto privadas como públicas, ganado un merecido prestigio profesional en el ámbito nacional e internacional. La práctica de auditoría se asemejaba a la que existía en los países desarrollados del mundo.

A partir del triunfo de la Revolución en enero de 1959 se inicia un cambio en la estructura socio-económica del país, este proceso provocó una acelerada transformación de la organización del aparato estatal. Debido a lo anterior, no se consideró necesario mantener el Tribunal de Cuentas, el que cesó sus funciones en 1960.

Estas pasaron de nuevo al MH, promulgándose en 1961, la Ley 943 de Comprobación de Gastos del Estado y creándose en dicho ministerio la Dirección de Comprobación (DC), encargada de cumplir las funciones de fiscalización.

Después de 1959, la actividad de auditoría sufre un debilitamiento porque numerosos profesionales de contabilidad abandonaron el país; además, la actividad de control a partir de 1965 decae como resultado de la primacía del falso



concepto de que la economía socialista no necesitaba de controles estrictos y, por último, se eliminan las relaciones mercantiles a nivel empresarial.

Con la implantación de un nuevo Sistema de Dirección de la Economía (SDE), en la segunda mitad de los sesenta, vuelve a cobrar auge el trabajo de los auditores. A partir de ese momento y hasta la actualidad la auditoría en nuestro país ha ido desarrollándose, cubriendo todas las modalidades de revisión practicadas internacionalmente, adaptadas por supuesto a las características de la economía y organización empresarial.

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 DC, y cumple la función rectora en materia de auditoría estatal.

A partir de 1990 con la aparición de empresas privadas y mixtas, se ha ampliado el campo de acción de los auditores. En el presente dichas empresas están obligadas a presentar los estados financieros, dictaminados por firmas cubanas de auditores independientes en base a las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). En 1994, como parte del proceso de perfeccionamiento de la administración estatal, se extinguen los Comités Estatales de Finanzas y Precios (CEFP) creados en 1976 mediante la Ley 1323 de OACE, cumpliendo la función rectora en materia de auditoría estatal, y surge el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP).

Ahora bien, mediante el Acuerdo No. 2914 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM) se crea la Oficina Nacional de Auditoría (ONA) en 1995, para ejecutar las funciones que, con relación a esta materia, le fueron asignadas al MFP; así como las que, en virtud de la legislación específica sobre auditoría, le estaban dadas a dicho organismo.

La ONA desarrolló los objetivos a ella previstos 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 OACE, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del estado y del gobierno en materia de auditoría, fiscalización y control gubernamental, así como para regular, organizar dirigir y controlar metodológicamente el Sistema Nacional de Auditoría (SNA).

La relación entre la contabilidad y la auditoría no se limita únicamente al dictamen de los Estados Financieros (EF). Cuando se verifica la Gestión de la Empresa, se estudia el Control Interno (CI) o se realiza una inspección fiscal, necesariamente hay que revisar la información contable; ya sea en sus registros o en los documentos primarios, velando así mismo por el cumplimiento de las Normas Contables Cubanas (NCC).

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

En Cuba, se aprobó el Decreto Ley 159, de la Auditoría, del Consejo de Estado (CE), de fecha 8 de junio de 1995, donde define que: “la auditoría es un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico-administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

El futuro de la profesión contable en la actividad de auditoría es realmente muy grande en nuestro país, razón por la cual deben crearse, en nuestro círculo de enseñanza cátedra para el estudio de la materia, incentivando el aprendizaje y asimismo organizarse cursos similares a los que en otros países se realizan.



La auditoría es una técnica que se basa en determinados principios, normas y procedimientos que tienen un alto grado de homogeneidad a nivel internacional y consecuentemente, en el país.

1.1.3. TIPOS DE AUDITORÍAS

De acuerdo a los objetivos fundamentales que persiguen las Auditorías éstas pueden ser:

- De gestión u operacional.
- Financiera o de Estados Financieros.
- Fiscal.
- Especial.
- Temática.
- De sistema.
- De seguimiento o recurrente.
- De cumplimiento.
- De tecnología de la información.

Auditoría de Gestión: Proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en una entidad, programa, proyecto u operación, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio propio.

En toda empresa existen normas, procedimientos e instrucciones operativas o técnicas que determinan cómo se ha de proceder en determinadas ocasiones o cual debe ser el método operativo para un proceso o para realizar una inspección.

El control de gestión, como herramienta de control, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades del sector público, en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social



establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción; y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades. El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro. Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados obtiene un resultado máximo que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado. Existe eficacia cuando determinada actividad o servicio obtiene resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados. La eficiencia en una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

El control de gestión en las Empresas Públicas pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

El concepto de gestión esta asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los resultados.

El control de gestión se aplicará mediante el análisis, estudio y evaluación de la información contable, financiera, legal, técnica, administrativa, estadística, propios de los diferentes procesos desarrollados por la entidad en el cumplimiento de su objetivo social; a través de instrumentos de evaluación como: indicadores de



gestión, cuadros analíticos, análisis de: la contratación administrativa, recurso humano y financiero, relación beneficio /costo programa de auditoría, entre otros.

Uno de los objetivos del control de gestión es evaluar si las entidades están cumpliendo con el objetivo social para el cual fueron creadas e identificar el valor que estas le aportan a la sociedad en términos económicos y sociales.

El manual de auditoría de gestión mide en los distintos niveles la eficiencia y la eficacia operativa, revela irregularidades y desviaciones en cualquiera de los elementos examinados dentro de la organización que afecta el desarrollo de las operaciones.

¿Que es una buena gestión?

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

Hoy en día la auditoría sigue evolucionando, hacia una orientación, que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.

1.1.4 ELEMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTION

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



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

Es decir:

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

1.1.5. EL AUDITOR DEBERA COMPROBAR

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

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

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

Una actividad eficiente maximiza el resultado.

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

Es decir:

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



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

1.1.6. DIAGNÓSTICO DE LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN

Tiene el propósito de determinar si la entidad auditada:

- Emplea la menor cantidad posible de recursos (personal, instalaciones) en la prestación de los servicios en la cantidad, calidad y oportunidad apropiadas.
- Cumple las leyes y regulaciones que pudiera afectar significativamente la adquisición, salvaguarda y uso de los recursos.
- Ha establecido un sistema de control adecuado para medir, preparar informe, alertar o amonestar en términos de economía y eficiencia.
- Ha proporcionado informes con la economía y eficiencias que son válidas y confiables.

1.1.7. DIAGNÓSTICO DE LA RAZONABILIDAD DE LA INFORMACION FINANCIERA CONTABLE

Tiene como propósito determinar si la:

- Información financiera se presenta de acuerdo con criterios establecidos por las normas generales de contabilidad para la actividad presupuestada que incluyen:
 - Principios de contabilidad generalmente aceptados.
 - Normas de valoración y exposición.
 - Estados financieros.
- La entidad auditada ha cumplido los requisitos financieros específicos que les corresponden.



- La estructura del control interno en la entidad con respecto a la presentación de los estados financieros y salvaguarda de los activos, ha sido diseñada e implementada para lograr los objetivos de control.

1.1.8. METODOLOGIA DE LA AUDITORÍA DE GESTION

PROPÓSITOS FUNDAMENTALES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

- **Medición y Comparación de Logros**

Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Económicos, Eficiencia y Eficacia.

- **Control Interno Eficaz**

Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

- **Cultura de la Responsabilidad**

Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el estado y el Gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

1. Mejoramiento de la Planificación



Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

- **Necesidad de un Buen Sistema de Información Integral**

Difundir la necesidad de poseer sistema integral de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

La metodología propuesta tendrá como procedimientos prácticas aplicables:

1. Comparación por períodos:
 - Debe tenerse en cuenta siempre que se efectúen comparaciones con períodos anteriores:
 - La importancia del período tomado como base.
 - La serie de tiempo más larga son las más fiables.
2. Comparación por elementos o partes de un total objeto de análisis:
 - El propósito fundamental es determinar si los componentes tienen una relación normal entre sí respecto al total.
3. Relaciones entre cuentas:
 - El auditor puede establecer ciertas relaciones entre el saldo de una cuenta y el de otra que comparados en diferentes períodos de tiempo, le permitirán hacerse una idea de las razones de los cambios registrados
 - Normas de rendimiento (criterio).

Las fuentes de estos indicadores son:

Leyes, reglamentos, contratos, por citar algunos.

Presupuestos de ingresos y gastos.

Estados financieros.



1.1.9. IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

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

1.1.10. RIESGO EN LA AUDITORÍA

Los resultados de la auditoría pueden estar exentos de errores y omisiones de importantes significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso.

- Riesgo inherente: Ocurren errores importantes generados por las características de las empresas u organismos.
- Riesgo de control: De que el sistema de control interno no prevenga o corrija los errores.
- Riesgo de detección: Que los errores no identificados por los controles internos tampoco sean reconocidos por el auditor.

Para evaluar la existencia o no de riesgo debemos considerar lo siguiente:

- Conocer los riesgos propios de la entidad.
- Conocer el sistema de control interno y su eficacia.

Es necesario determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no ocurra:

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



Será importante también evaluar los riesgos inherentes a la protección de la imagen pública considerando:

- Probabilidad de ocurrencia de fraudes.
- Quejas de clientes.
- Barreras externas que afectan el accionar de la empresa.

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

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

Complejidad

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

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

Tamaño de la auditoría

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

Interés de la dirección

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



Tiempo

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

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

1.1.11. INTERROGANTES FUNDAMENTALES EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

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

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

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

Los cuestionarios siempre son de ayuda en la labor del auditor, bien sean abiertos o cerrados, ellos nos brindarán la posibilidad de conocer condiciones, causas, motivos y otras particularidades que tienen que ver con el grado de economía,



eficiencia y eficacia que se ejerce en la entidad con respecto a la planificación, control y uso de los recursos.

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

1.1.12. LA AUDITORÍA DE GESTION TIENE COMO PROPOSITO DETERMINAR

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

1.1.13. DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORÍA DE GESTION Y LA AUDITORÍA FINANCIERA

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

Por el contrario la auditoría de gestión persigue mejorar la gestión de las áreas señalando las deficiencias que impiden su correcto funcionamiento. Los



programas de la auditoría financiera están normalizados, en ellos se incluyen los objetivos de auditorías y los cuestionarios de control interno que permite desarrollar cada uno de sus puntos, en cambio en la auditoría de gestión los programas de trabajo deben establecerse por cada órgano, institución o empresa y por cada área funcional o programa que examine, teniendo en cuenta las características propias de la entidad.

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

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

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

1.1.14. VENTAJAS Y BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

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



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

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

1.1.15. GENERALIDADES DE LA A AUDITORÍA

La Auditoría se ha incorporado, de forma generalizada, en los planes de estudio de las universidades en el área de economía financiera y contabilidad, tanto como material del plan de estudios de ciencias empresariales, como materia de cursos de postgrados o de especialización.

A medida que un negocio crece, se hace más difícil la vigilancia personal de sus actividades, por lo que de manera particular, en una empresa grande existen varios departamentos y empleados responsables de la variedad de sus actividades. La dirección de la empresa definirá las políticas a seguir, planificará los fines a alcanzar y seleccionará los directores subordinados a los que delegará las responsabilidades de cada área específica.



La dirección debe estar segura de que la política, los procedimientos, los planes y los controles establecidos son adecuados y se ponen en práctica. El auditor es el analista que investiga el control de las operaciones en su detalle y en raíz; sus análisis y sus recomendaciones deben ser una ayuda tanto para los subordinados como para la dirección en su propósito de alcanzar un control más eficaz, mejorar la operatividad el negocio y, en definitiva, aumentar sus beneficios.

La Auditoría ha evolucionado hacia un asesoramiento de la dirección general de las empresas, prestando servicios fiscales, asesoría en sistemas de contabilidad, estudios de investigación administrativos e industriales y organización de sociedades.

La diferencia entre la Auditoría en su comienzo y la Auditoría hoy, reside en la mente del auditor. Antes, el auditor concentraba sus esfuerzos en la verificación y protección; y ahora, su examen está enfocado de modo que tenga en cuenta todas las actividades del negocio. Sus recomendaciones están orientadas a que las operaciones de la empresa sean más beneficiosas.

1.1.16. AUDITORÍA Y CONTROL

El control requiere la existencia de un objetivo y la aplicación de unas medidas correctivas. Esta ha sido la filosofía del control por objetivos, ampliamente desarrollada por Peter Drucker, y comúnmente aceptada en la actualidad por las empresas.

El control es considerado en la filosofía empresarial moderna como el análisis permanente de las desviaciones entre objetivos y realizaciones, y la adopción de las medidas correctoras que permitan el cumplimiento de los objetivos o bien su adaptación necesaria.

Se define como formas de control las siguientes:



- a) Intervención.
- b) Inspección.
- c) Control interno.
- d) Auditoría externa: Examen de los estados financieros, realizado de acuerdo con ciertas normas, por un profesional calificado e independiente con el fin de expresar su opinión sobre ellos.
- e) Auditoría interna: Examen de las actividades contables, financieras y de otro tipo, hecho por un servicio independiente, pero dentro de la organización de la empresa, para ayudar a la dirección general.

Ante esta diversidad de formas de control, en la actualidad se consideran como formas sustantivas de control las siguientes:

- a) Control de gestión.
- b) Auditoría interna.
- c) Auditoría externa.

1.1.17. AUDITORÍA Y CONTABILIDAD

La contabilidad tiene como misión la recogida, clasificación, resumen y comunicación de las transacciones económicas y financieras, y de ciertas situaciones cuantificables en tanto afectan a la empresa.

La auditoría, en cambio, no se preocupa de registrar, resumir, presentar o comunicar; su objetivo fundamental es revisar la forma en la cual las transacciones y situaciones económico-financieras que afectan a la empresa han sido medidas y comunicadas. Asimismo, es tarea de la Auditoría determinar la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y de las políticas y procedimientos operativos existentes en las divisiones o departamentos de la empresa.

La Auditoría utiliza la contabilidad como el vehículo más idóneo para realizar la revisión de la empresa. Sin embargo, la visión de la Auditoría debe dar la visión de la empresa en su conjunto. Por lo que sacar el máximo provecho de la información



real y existente es uno de los objetivos prioritarios de esta materia. Así pues, el criterio contable o financiero para la evaluación del potencial de una empresa es insuficiente.

La Auditoría está orientada a presentar un juicio completo de la empresa, lo que abarcaría, además del aspecto contable y financiero, la forma de dirigir la empresa.

Debido a la expansión y al aumento de las Auditorías, se ha producido numerosos conceptos o clases de Auditoría, que pueden ser las divisiones entre Auditoría externa e interna, hasta los conceptos de Auditoría financiera, operativa y de gestión.

Según la profesionalidad de los técnicos actuantes presentamos la siguiente clasificación:

Auditoría externa o independiente. Consiste en el examen de los estados financieros independientes, mediante la aplicación de unos procedimientos sujetos a unas normas generalmente aceptadas, su objeto es expresar una opinión sobre la razón habilidad con que dichos documentos presentan la situación financiera, los resultados de sus operaciones y los cambios en su posición financiera conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados y aplicados con uniformidad.

Auditoría interna. Es la que se realiza por personal de la empresa y consiste en verificar la existencia, el cumplimiento, la eficacia y la optimización de los controles internos de la organización para facilitar el cumplimiento de los objetivos de la misma. También evalúa el sistema de control financiero, de sistema y de gestión.

Otra diferenciación, sería en función de su contenido y fines:



Auditoría operativa. Consiste en la realización de un examen de la gestión, de los procedimientos y sistemas de control interno. Esta no se encuentra regulada por la Ley, ya que persigue constatar la eficacia y eficiencia interna y externa de la gestión empresarial.

Una primera clasificación es la de Auditoría interna y Auditoría externa, siendo la división clara y estando delimitados los campos de actuación de una y otra.

1.1.18. BENEFICIARIOS DE LA AUDITORÍA

Podemos indicar que son beneficiarios de la auditoría todos aquellos que tengan relación con la entidad, por cualquier motivo, y necesiten de una información clara y auténtica sobre la misma. Ejemplo:

- Directivos y administradores.
- Propietarios.
- Inversionistas.
- Bancos y demás entidades de crédito.
- La Hacienda Pública.
- Analistas financieros.
- Acreedores y proveedores.
- Trabajadores.
- Autoridades públicas.

1.1.19. NORMAS APLICABLES DEL AUDITOR

1. La Auditoría debe ser dirigida por personas que posean capacidad y experiencia técnica adecuadas.

El auditor debe poseer conocimientos sólidos de contabilidad en general y, además, haber tenido entrenamiento y experiencia suficientes en trabajos



de Auditoría. Una persona que no tenga sólidos y bien fundados conocimientos de contabilidad no puede conducir con éxito una Auditoría y emitir su opinión sobre los resultados de la misma.

2. El auditor debe tener un cuidado especial en la dirección de la auditoría y en la preparación del informe.

Tanto en la dirección de la Auditoría como en la preparación del informe, el auditor enfocará su trabajo con un prominente estilo constructivo en las críticas, y se abstendrá en todo momento de intervenir o interferir en la administración y dirección de las entidades auditadas.

Los informes deben ser objetivos, justos, veraces, completos y moderados.

3. El auditor debe mantener una actitud mental propia.
El auditor tiene necesidad de mantener su independencia de criterio, con el fin de poder juzgar los hechos y situaciones de forma imparcial. El debe, después de analizar y evaluar todas las informaciones y datos obtenidos, emitir su propia opinión en el informe.

1.1.20. NORMAS APLICABLES AL DESARROLLO DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

1. La Auditoría debe ser planeada adecuadamente y con la debida antelación. Para tener éxito en el planeamiento, el auditor debe obtener con antelación una buena cantidad de datos relacionados con la entidad que se va a auditar, a fin de estudiarlos, analizarlos y así llegar a familiarizarse con los métodos de trabajo en general y de contabilidad en particular.

El plan de trabajo debe recoger el personal necesario, su distribución, día y hora de comienzo de la Auditoría, tiempo aproximado requerido para su



realización, así como los lineamientos generales en cada fase del trabajo a realizar.

2. El control interno de la entidad debe ser estudiado y evaluado con antelación a la realización del trabajo.

El estudio y evaluación del sistema de control interno de la entidad, que se va a auditar, será de gran utilidad para el auditor.

Le permitirá conocer hasta qué punto es confiable, así como le servirá para determinar los procedimientos de Auditoría a emplear y la extensión que será necesario darle el programa.

En una entidad con un buen sistema de control interno implantado, y que se esté cumpliendo de forma aceptable, el auditor puede hacer una cantidad menor de pruebas que las que estaría obligado a hacer de no existir un buen funcionamiento y cumplimiento del sistema de control interno.

Cuanto menos eficiente sea el sistema de control interno, más extensa tendrá que ser la auditoría a realizar.

3. Es indispensable que el auditor mediante exámenes, comprobaciones o preguntas llegue a una razonable seguridad en cuanto a los hechos y situaciones sobre los cuales deberá emitir una opinión en el informe.

Al finalizar una auditoría, y antes de emitir su opinión en el informe, el auditor deberá sentirse razonablemente seguro de la veracidad de los hechos y situaciones que va a exponer. Para ello se apoyará en los exámenes y observaciones directas, preguntas, confirmaciones, certificaciones, etc.



CAPÍTULO 2 DIAGNÓSTICO PARA UN PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA SUCURSAL 7232 DEL MUNICIPIO SAGUA DE TÁNAMO

Objetivo: Evaluar la Dirección de la Sucursal 7232 en el cumplimiento de sus funciones.

2. I. Exploración y examen preliminar.

2.1.1. Recorrido por las áreas para observar su funcionamiento.

2.1.2. Resultados de la evaluación de los subsistemas de organización.

2.1.3. Sistemas de Gestión objeto de estudio.

Subsistema de Dirección.

- Marcha de la entidad en cuanto al cumplimiento de los objetivos y la aplicación de las políticas proyectadas.
- Grado de comunicación
- Grado de motivación.
- Capacidad de liderazgo de la dirección.
- Grado de satisfacción y cohesión del colectivo.
- Capacidad de dirección.
- Grado de preparación de los cuadros.

Subsistema Económico Financiero.

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

Subsistema Abastecimiento y Servicios.

- Niveles de inventarios.
- Portadores Energéticos.

Subsistema de Recursos Humanos.



- Entrenamiento y desarrollo del personal.
- Evaluación y diagnóstico del desempeño del personal (Idoneidad).
- Comunicación entre el personal y de este con la alta dirección.

III. Revisión del expediente único de auditoría.

IV. Informe final.

2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO

El 18 de mayo de 1983 se creó en el municipio de Sagua de Tánamo, en calle Moncada No. 31 la Agencia de Población 584, la que posteriormente por el Decreto Ley No. 69 de mayo de 1985 sería la Sucursal 7232 del Banco Popular de Ahorro con carácter de banco estatal integrante del Sistema Bancario Nacional con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio. Cuenta con una plantilla de 25 trabajadores y el Consejo de Administración está constituido por: Director, Área Comercial y Área Interna.

Las principales funciones del banco:

- Capta, recibe y mantiene dinero en efectivo, en depósitos a la vista o a término en las modalidades que convenga, registrándolo en sus libros a nombre de sus titulares o mediante claves o signos convencionales.
- Solicita y obtiene préstamos y créditos a corto, mediano y largo plazos u otras formas de obligaciones o compromisos que resulten apropiados, pactando las condiciones en que serán reintegrados y demás términos de los mismos, ya sean con o sin garantías.
- Emite, acepta, endosa, avala, descuenta, compra o vende y en general hace todas las operaciones, cheque, y otros documentos mercantiles negociables.



- Obtiene, recibe, y mantiene depósitos de valores en custodia y administración, ya sean acciones, bonos u obligaciones, realizando en este último supuesto todas las gestiones necesarias relacionadas con el cobro de intereses, dividendos u otras formas de distribución de utilidades, representando a sus titulares en todas las gestiones de administración, en asamblea de accionistas u otros para lo que este debidamente apoderado.
- Desarrolla operaciones de tesorería, compraventa de monedas, de valores, factoraje, arrendamiento financiero y otras modalidades de financiamiento, así como actuar en su carácter de trustee en operaciones de terceros, promotor, agente pagador, o en otro carácter en emisiones de bonos u obligaciones.
- Emite y opera tarjetas de créditos, debitos y otros medios de pago electrónicos.
- Actúa como corresponsal de bancos extranjeros y nacionales y ostenta la representación de los mismos cuando así lo convengan.
- Interviene y participa en negocios y transacciones bancarias nacionales e internacionales legalmente autorizados promovidos por comerciantes, importadores, exportadores, corredores y otros.
- Desarrolla productos de seguros y actúa como agente de empresas y sociedades aseguradoras.
- Realiza las operaciones bancarias relacionadas con sus clientes que le permitan las leyes de la República de Cuba y las regulaciones del Banco Nacional de Cuba.



La institución bancaria tiene el propósito de edificar ideas encaminadas a mejorar la calidad de los servicios, a minimizar los riesgos operacionales y a perfeccionar los mecanismos de control interno en aras de aminorar la probabilidad de ocurrencia de violaciones que puedan conducir a hechos delictivos (lavado de dinero, fraudes, corrupción). Así como prever cualquier acto que atente contra la imagen de la Sucursal.

El esquema de la estructura actual está compuesto por la Dirección y 2 departamentos. (Área Comercial y Área Interna).

Dirección:

- Grupo de Seguridad y Protección.
- Trabajadores obreros y administrativos.

Departamentos:

- Área Comercial.
- Área Interna.
- Recursos Humanos.
- Riesgo.
- Área Contable.
- Servicios.

Teniendo en cuenta estos aspectos, se define entonces la misión de la institución. Siendo esta la captación de recursos monetarios temporalmente libres tanto en MN como en divisas, en manos de personas naturales y jurídicas, el otorgamiento de créditos personales, LGV, además de prestar otros servicios bancarios.

2.1.1. SISTEMAS DE GESTION OBJETO DE ESTUDIO

SUBSISTEMA DE DIRECCION

- Dirección y planeamiento.



Generalidades.

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

Aspectos a considerar en la auditoría de gestión en esta área:

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

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

1. Se revisa el cumplimiento de los objetivos del departamento.
2. Se busca asesoramiento del personal especializado en la elaboración de los planes y programas.
3. Se conoce y se trabaja teniendo en cuenta el entorno y los problemas internos de la entidad.
4. Se trabaja en la capacitación de acuerdo al puesto de trabajo y a sus exigencias.



5. Se comunica adecuadamente las políticas y planes del departamento y existe retroalimentación al respecto en cuanto a la máxima dirección de la entidad.

SUBSISTEMA ECONOMICO FINANCIERO

Contabilidad y Finanzas

Generalidades

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

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

Aspectos a tener en cuenta en la auditoría de gestión en esta área

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

Instrumentos

- Cuestionarios.
- Entrevistas.

Cobros



Generalidades

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

El banco prefiere la recuperación de sus cobros mediante la concesión de préstamos, créditos y líneas de créditos ya sea a corto, largo o mediano plazo, pues estos están asociados a distintas tasas e intereses, los cuales generan ingresos, a la vez que le da la oportunidad de pago a los clientes, que aunque aumenta su cuenta de pasivo, el cobro de sus intereses se efectúa al mismo tiempo que las mensualidades y así su cuenta de pasivo disminuye y los ingresos aumentan.

Aspectos a considerar en la auditoría de gestión de esta área

- Normas establecidas.
- Seguimiento a los créditos.
- Políticas de cobranzas.

Instrumentos

- Cuestionarios.
- Entrevistas.

Créditos y financiamiento

El banco concede a sus clientes (personas naturales y jurídicas) créditos para el pago de sus deudas. Los clientes no pagan al contado, generalmente se le ofrece la posibilidad de acogerse a los diferentes tipos de pagos.



Existen formas de financiamiento como son los préstamos en efectivo a clientes agrupados en diferentes formas de producción, lo que van asociados a un interés que genera ingresos, el cual se efectúa por una cuantía total y para un objeto social determinado. Y otras como las líneas de créditos en la cual el cliente pacta con el banco una determinada suma de dinero mediante un contrato y luego de acuerdo a sus necesidades va solicitando diferentes cantidades que nunca debe exceder de la suma pactada al inicio.

Aspectos a considerar en esta área

1. Analizar el riesgo que implica para la institución la posibilidad de no recuperar total o parcial de los préstamos, créditos u otras operaciones comerciales.

Instrumentos

- Revisión de los documentos.
- Entrevistas.

SUBSISTEMA DE ABASTECIMIENTO Y SERVICIOS

Inventarios y compras

Generalidades

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

Una política inadecuada de compra podría conducir a niveles excesivos de inventarios con la posibilidad de enfrentar problemas de liquidez por la cantidad de



pago que se deriven de ello, imposibilitando a la entidad a realizar otras operaciones.

Aspectos a considerar

- Niveles de inventarios.
- Diseño de control.

Instrumentos

- Revisión de documentos.
- Entrevistas.

SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Generalidades

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

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



La gestión de los recursos humanos coincide en todas aquellas decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la entidad y los empleados, esto quiere decir que la máxima dirección de los recursos humanos tiene que estar estrechamente relacionadas con las demás funciones de la empresa y orientarlas hacia un objetivo único.

La efectividad de los recursos humanos depende de:

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

Aspectos a considerar:

- Entrenamiento y desarrollo del personal.
- Evaluación y diagnóstico del desempeño del personal (Idoneidad).
- Comunicación entre el personal y de este con la alta dirección.

Instrumentos

- Revisión de documentos.
- Entrevistas.

2.1.2. RESULTADOS DE LOS ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LOS DIFERENTES SUBSISTEMAS

La Sucursal esta formada por un personal encargado de dirigir diferentes tareas entre ellas la dirección, el área comercial y el área interna, cada uno se rige por un grupo de medidas de control interno. Según las encuestas (Ver anexo II y III) se pudo comprobar que cada uno tiene una función determinada y es la siguiente:



SUBSISTEMA DE DIRECCION.

Misiones:

- Garantiza y preserva los recursos financieros y el cumplimiento de los objetivos del organismo.
- Logra la rentabilidad de la oficina y garantizar que todo el trabajo de la Sucursal funcione adecuadamente.

Funciones:

Supervisa todo el trabajo de la Sucursal y en especial el buen servicio al cliente.

- Garantiza la organización e imagen de la oficina.
- Estudia la documentación así como las informaciones e instrucciones nuevas que reciba.
- Supervisa la marcha del cumplimiento de los objetivos.
- Atiende la correspondencia.
- Intercambia con los ejecutivos del centro en el análisis de problemáticas relacionadas con la atención al cliente y la gestión empresarial.
- Organiza mensualmente un Consejo de Dirección.
- Atiende la protección física de la Sucursal y la debida atención a las actividades de la defensa.
- Cumple visitas y citaciones con empresas para asuntos de negocios.
- Realiza los informes que se envían a la Dirección Provincial a partir de la actualización de la información.
- Asiste a reuniones con organizaciones externas al organismo (políticas o del Gobierno).
- Vela porque se cumpla la rotación de los cuadros, especialistas, reserva de cuadros y trabajadores en general, así como la captación de nuevos trabajadores para integrar la reserva de cuadros.



- Detecta necesidades de formación en la plantilla y proponer personal para su capacitación.
- Garantiza el desarrollo y evaluación periódica de la reserva de cuadros.
- Atiende las quejas y reclamaciones de la población.
- Autoriza los títulos de la L.G.V.
- Ayuda al Sindicato en su labor y vincularse con el trabajo que lleva a cabo.

GERENTE INTERNO:

Misiones:

- Garantiza diariamente el procesamiento y contabilización de todas las operaciones de la Sucursal.
- Controla los gastos del presupuesto y chequear los ingresos.
- Control, Revisión y Asesoramiento.

Funciones:

- Contabiliza todas las operaciones no dirigidas por caja.
- Ejerce el control contable de la oficina.
- Efectúa el cierre contable diario.
- Saneamiento de las Partidas Pendientes.
- Tramita y controla todo el sistema de operaciones entre oficinas.
- Archiva y controla entradas y salidas de documentos en general.
- Mantiene un inventario adecuado para la prestación de servicios.
- Garantiza el envío por tramitación de las operaciones recibidas a Sucursales que se encuentran enlazadas.
- Tramita la correspondencia recibida o emitida.
- Controla el archivo pasivo.
- Tramita y recibe información a otros bancos.



- Garantiza la revisión de los cajeros.
- Elabora y controla la actividad de Recursos Humanos.
- Garantiza la confección del plan, el control de pruebas y revisiones.
- Controla los medios básicos.
- Mantiene el orden del archivo total del Banco.
- Realiza informes de capacitación.
- Informa a la Dirección Provincial.
- Realiza reportes de conciliación.
- Realiza reportes de efectivo.
- Realiza informes de personal (nóminas).
- Propone y controlas el cumplimiento del plan anual de vacaciones.

GERENTE COMERCIAL

Misiones:

- Atiende las necesidades comerciales de los clientes, adaptando la oferta de servicios del Banco.
- Promueve los productos y servicios y tramitar las operaciones que se derivan de los mismos, con la mayor eficacia y profesionalidad.

Funciones:

- Garantiza una óptima calidad en el servicio a los clientes.
- Promueve la captación de recursos a través de productos y servicios que brinda el banco en moneda nacional y divisas.
- Tramita con los clientes todo lo relacionado con los productos y servicios que se brindan en moneda nacional y divisas.
- Realiza las aperturas de cuentas en moneda nacional y divisas.
- Atiende las notificaciones de extravío de documentos bancarios, así como la modificación y/o revocación de designación de beneficiarios.



- Tramita con los clientes todo lo relacionado con las solicitudes y gestión de los créditos.
- Analiza, concede y recupera los créditos.
- Analiza y propone los créditos, de acuerdo a los límites de aprobación establecidos.
- Tramita las solicitudes de transferencia de propiedad de las viviendas.
- Registra y controla contablemente los adeudos por Créditos de Bienes y Servicios y de Viviendas.
- Atiende integralmente las operaciones con las Entidades que tienen trabajadores con deudas con el banco y Cuentas de Ahorro para la Formación de Fondos.
- Archiva la documentación propia.

REVICIONES DE LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

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

La Sucursal tiene trazado un diagnóstico estratégico:

Debilidades:

1. Altos saldos en la cuenta 464 que comprenden los plazos fijos y los Certificados de Depósitos que genera pérdidas por intereses bancarios además de las altas tasas de interés.
2. Bajas tasas de intereses para las cuentas en divisas.
3. No contar con un presupuesto en divisas correspondiente a la Sucursal.
4. Falta de un sistema de capacitación especializado y continuo.

Amenazas:



1. Otros bancos nacionales con iguales licencia.
2. Bajo nivel de financiamiento por la superación de la siembra de tabaco y la suspensión de créditos para el sistema agropecuario.
3. Liderazgo en el mercado empresarial campesino y cooperativo.

Fortalezas:

1. Liderazgo en el mercado particular.
2. Personal joven preparado y capacitado en atención al cliente.
3. Adecuada atención a las necesidades básicas del trabajador bancario.

Oportunidades:

1. Potencial de divisas en la población.
2. Amplio nivel cultural de la población.
3. Financiamiento de intereses de los préstamos de TV por el BCC y créditos sociales del Programa de la Revolución.
4. La recepción de transferencias en CUC de ayuda familiar.

Concluyendo podemos afirmar que aunque existe el diagnostico estratégico de la sucursal este no es del conocimiento de todo el personal, además se debe trabajar fuertemente en las debilidades diagnosticadas para que esto influya directamente en mejorar los resultados de la institución.

Se debe explotar más las fortalezas y oportunidades para así lograr que se mantenga el prestigio de la institución.

En las encuestas realizadas a los dirigentes de la Sucursal los resultados fueron satisfactorios.

SUBSISTEMA ECONOMICO FINANCIERO



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

Existen posiciones adecuadas para cada posición de contabilidad, se comunican inmediatamente los problemas de operaciones, se toman medidas correctivas al detectarse errores significativos, se preparan fácilmente los informes de cuentas de efectivo, nóminas, además de los resultados financieros básicos y auxiliares, y siempre los presenta en tiempo a la Dirección Provincial.

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

En esta área el personal de contabilidad, a pesar de no encontrarse superándose en su totalidad, se siente capacitado para el desempeño de sus funciones, y cuentan con varios años de experiencia en la realización de esta tarea. La entidad no siempre ha logrado los resultados esperados, atendiendo a los objetivos trazados.

Al finalizar los informes económicos diseñados por la entidad, se comprobó que son oportunos, pues la interpretación de los estados financieros se realiza en el momento justo con la calidad requerida.

COBROS

En esta área se utilizan las técnicas de computación para los avisos de cobros, estos se solicitan diariamente por la máquina para valorar los atrasos de los créditos morosos e inmovilizados, posteriormente se cita al cliente para que efectúe su pago, en el caso de los que no se presentan se visitan tantas veces sea necesario hasta recuperar las mensualidades atrasadas.



CREDITOS Y FINANCIAMIENTO

Se puede casi afirmar que asumir riesgos es el negocio de la administración bancaria. Un banco administrado sobre la base de evitar todos los riesgos o tantos como sea posible será una institución estancada, y atenderá de manera deficitaria las necesidades crediticias de su clientela. Sin embargo, una institución que asume riesgos excesivos, o los asume sin reconocer aún su existencia o magnitud, seguramente encontrará dificultades.

El riesgo está ligado a la incertidumbre que rodea en general a cualquier hecho económico, en el sentido de contingencias que puedan ocasionar pérdidas.

Al analizar el riesgo que corre la institución al no recuperar total o parcial los créditos, préstamos u otras operaciones se plantea que es éticamente reprobable por parte del cliente y de no honrar un compromiso que contrajo, estaría perjudicando al país, que no recuperaría el dinero invertido. Esto no debe suceder nunca, pues existen opciones para solucionar las dificultades que el cliente pueda tener para el pago, pero si existiese una negativa expresa e injustificada para cumplir con ese deber social, se valoraría el modo de tratar la indisciplina.

SUBSISTEMA DE ABASTECIMIENTO Y SERVICIOS

ANALISIS DE LOS INDICADORES DE GESTION

- Indicadores de gestión.

PORTADORES ENERGETICOS

Al analizar el comportamiento de los portadores energéticos pudimos ver que hay un sobre giro en el consumo de electricidad, debido al cambio de horario de



trabajo en horas nocturnas. Con respecto a este indicador se trazó un Plan de Medidas con vista a disminuir el consumo. (Ver anexo V)

Plan de Consumo de Electricidad KW: 13,826 Real: 14,111 %: 2,1

INVENTARIO

El banco cuenta con un Cuarto de Materiales destinado al almacenamiento de insumos que vienen desde la Dirección Provincial destinados a las necesidades de materiales de trabajo de cada área. Estos productos en su totalidad son comprados por la Dirección Provincial en divisa.

Al analizar este indicador pudimos observar que todos los modelos y materiales cuentan con su Tarjeta de Estiba, donde cada jefe de área hace su pedido semanalmente de acuerdo a las necesidades reales de cada trabajador.

SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Los dirigentes de la oficina cuentan con la capacidad de dirección necesaria y conocimientos técnicos para realizar sus funciones, muestran preocupación por los señalamientos detectados por la auditoría así como capacidad para subsanarlos.

El promedio de años de experiencias en el banco de forma general es de 11.3 y en el puesto de trabajo 6.3, los trabajadores poseen conocimientos técnicos para desempeñar las funciones y mantiene estabilidad en el personal que labora en la oficina.

El mecanismo de ingreso de los trabajadores de nueva incorporación en el período cubierto por la auditoría esta acorde a las directivas del banco, cada uno se



encuentra ocupando el puesto de trabajo de acuerdo a la plaza que ocupa en la plantilla.

ORGANIGRAMA (Ver anexo VI)

CANTIDAD DE TRABAJADORES POR CATEGORIA

La Sucursal cuenta con 25 trabajadores, de ellos 15 mujeres.

Del total de trabajadores existen.

Universitarios	-----	6
Técnicos Medios	-----	10
Nivel Medio	-----	9

Está establecido un sistema de evaluación periódicamente en el desempeño de sus funciones.

Asistencia y puntualidad.

Disciplina.

Cumplimiento de tareas.

De 25 trabajadores, 23 obtuvieron evaluación destacados, y 2 de bien por no tener el tiempo trabajado para poder evaluarlo. Teniendo un plan de capacitación de contabilidad.

FORMACION, DESARROLLO Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

Aunque cuenta con un personal de experiencias se debe exigir la superación ya que la rama económica esta en constante transformaciones, y esto traería consigo una mejor profundización en los conocimientos que ya posee además se le debe exigir a los trabajadores la rotación por los diferentes puestos, que aunque está establecido, no se cumple así en esta sucursal.



NIVEL DE PROTECCIÓN E HIGIENE DEL TRABAJO

Se pudo apreciar que las condiciones del local son buenas, y cuentan con los materiales de oficina adecuados y basamos nuestra fundamentación en que cuenta con herramientas de trabajo automatizadas y esto permite una mayor rapidez en la gestión contable. (Ver anexo VII)

3.1. RESULTADO DE LA REVISIÓN DEL EXPEDIENTE UNICO DE AUDITORÍA

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

Tomando como muestra dos Auditorías de la Sucursal 7232 de Sagua de Tánamo correspondiente a los años 2005-2006.

En la Auditoría del año 2005 la Sucursal obtuvo calificación de Aceptable detectándose violaciones de Principios de la Contabilidad y del Control Interno, incidiendo mayoritariamente el Área Interna.

En la del 2006 se detectan violaciones de Normas Básicas del Control Interno y de procedimientos que están localizadas en la aplicación de los programas de Efectivos en Poder de los Cajeros, Operaciones en Cuentas de Ahorros, del Área Comercial, así como en Pruebas y Revisiones e Informática del Área Interior. Todo ello arrojó se calificara de Aceptable.

Realizando una valoración cualitativa del año 2006 con respecto al 2005 se observó avances, ya que gano en organización, aunque deben de seguir



profundizando en el estudio sistemático de lo establecido en los diferentes manuales de nuestra institución.

4.1. INFORME FINAL

La Sucursal 7232 del Banco Popular de Ahorro del municipio Sagua de Tánamo se encuentra ubicada en la calle Moncada No. 31, la misma fue creada en el año 1983 con características de servicios a la población.

Esta Sucursal ha sido objeto de una auditoría de gestión para el año 2005. La auditoría se inició en noviembre del 2005 hasta abril del 2006.

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

Objetivo de la auditoría

. Evaluar a la Dirección de la sucursal en el cumplimiento de sus funciones.

Su misión es.

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

Su objetivo estratégico es.

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



Resultados de la auditoría

Una vez aplicado el programa de auditoría de gestión diseñado para el Banco Popular de Ahorro hemos arribado a los siguientes resultados.

1. La entidad marcha cumpliendo los objetivos trazados.
2. Los informes económicos realizados ofrecen la información necesaria cualitativa y cuantitativa que permita una toma de decisión oportuna y correcta.
3. A pesar de existir la debida comunicación en el personal, no se cuenta con la motivación necesaria.
4. Se aprecia una adecuada coordinación y control.
5. Los subordinados son bien orientados y muestran conocimiento del diagnóstico estratégico.
6. Existe buena protección e higiene en el trabajo de la sucursal, pues cuenta con materiales de oficina y herramientas de trabajo automatizadas.
7. El área contable sirve de apoyo en la toma de decisiones del resto de las áreas.
8. A pesar de que todo el personal no ha alcanzado el nivel superior, se cuenta con una buena capacitación para realizar su trabajo.
9. La conducta personal de todos los trabajadores es correcta, considerando adecuado y elegante el vestuario de los mismos.
10. Según criterios recogidos a los clientes se presta un buen servicio y trato, tanto del personal dirigente como de los trabajadores.
11. En el transcurso de la auditoría no se observó ningún indicio de que algún trabajador esté por encima de sus posibilidades, ni cambio en la forma de vida, criterio igualmente expuesto por la dirección de la Sucursal.

Conclusiones de la auditoría



Hemos apreciado en la dirección y responsables de la Sucursal una gran preocupación por cumplir los objetivos de la entidad, igualmente se han puesto en practica las recomendaciones de auditorías anteriores, como resultado de los análisis y pruebas efectuadas podemos calificar de aceptable la auditoría de gestión realizada en esta entidad. Sin dejar de puntualizar que existen problemas que se deben erradicar para perfeccionar el trabajo de la entidad.

Recomendaciones del Informe

1. Aplicar de forma inmediata el Plan de Medidas propuesto.
2. Se debe trabajar para lograr la motivación del personal capacitado en la Sucursal.
3. Se debe trabajar para lograr la máxima incorporación del personal en las distintas formas de superación.

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEDIDAS PARA ERRADICAR LAS DEFICIENCIAS EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN REALIZADA

1. Realizar de forma sistemática por parte de todos los trabajadores el estudio de los Manuales de Instrucción y Procedimientos, así como las Circulares e Instrucciones Transitorias.
2. Ser más cuidadosos en la tramitación de los documentos.
3. Que las revisiones que se realicen por parte de los especialistas sean más profundas y con mayor calidad.
4. Los responsables de las pruebas y revisiones deben llevar el control de que estas sean en fechas indeterminadas y que no coincidan con las fechas de las pruebas anteriores.
5. Que se consulte al MIP ante cualquier duda que se tenga antes de tramitar la operación.
6. Agilizar por parte de los especialistas responsables las gestiones en cuanto a las partidas pendientes.



7. Los dirigentes deben chequear de forma sistemática que cada vez que un trabajador abandone su puesto de trabajo antes haya salido del sistema o apagado la máquina.



CONCLUSIONES

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

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



RECOMENDACIONES

- Los resultados de esta auditoría deben servir de base para la aplicación del nuevo modelo de gestión económico para la entidad.
- Realizar un estudio que permita establecer los principales indicadores que midan la gestión de la Sucursal.
- Proponer a la dirección de Recursos Humanos que se incluya en la evaluación de los trabajadores la superación como algo obligatorio.



BIBLIOGRAFÍA

1. Auditoría Operativa.
2. CECOFIS “Diplomado en Auditoría General”, 2001.
3. Cook and Wincle, Auditoría, tomos I y II, 3ra Edición.
4. Colectivo de autores, Contabilidad, Auditoría y Fiscalidad.
5. Colectivo de Autores “Evaluación y Juicio del Auditor en relación con el control interno contable.
6. Colectivo de Autores Leticia Ferrando Alonso. Pablo Lamorú Torres. Lino Téllez Sánchez. Desarrollo histórico de la Auditoria en el Mundo. Disponible en:
<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZykFVVyOBAsqwms.php>
(Consulta: septiembre 20 2005).
7. Fabado, Enricb I Alfonso Auditoría de Economía, Eficiencia y Eficacia en el sector público “Cámara de Comptos de Navarra”. 1989
8. Gómez Mortin, Joaquín. El Control en la Administración de Empresas, 1988.
9. <http://monografias.com/trabajos/7/auop.chtm>
10. Marcan, E. Historia Antigua y Media, 1958.
11. Manual de Auditoría. Sistema Bancario Nacional. 2005.
12. Manual de Instrucción y Procedimientos Banco Central de Cuba.
13. Ministerio de Auditoría y Control, Manual del Auditor, La Habana.
14. Ministerio de Educación Superior. Modelo del Profesional. Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Plan de Estudio C. Universidad de La Habana.
15. Normas de Auditoría, Octubre de 1999.
16. Vérez Basanta, Alberto. Auditoría, 1982.

**ANEXO I. PRINCIPIOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**

Principio de Registro: Este principio regula que los hechos económicos que acontecen en una entidad que dan lugar a las operaciones asociadas a los activos, pasivos, ingresos y gastos, deben registrarse en el momento que se realice la operación.

1. Principio de Uniformidad: Establece la obligatoriedad de mantener la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de valoración de los activos y pasivos para lograr la comparabilidad de las informaciones contables. De efectuarse cambios durante el período económico estos deben ser comunicados en la Memoria, así como sus consecuencias en la situación financiera y en los resultados de la entidad a los usuarios de las informaciones contables.
2. Principios de Exposición: Establece reglas para la presentación, agrupación y ordenamiento de las cuentas contables en los Estados Financieros, regulando que: los saldos de las cuentas activos y pasivos deben agruparse por su homogeneidad, ordenándose en el Estado de Situación de acuerdo con su liquidez o exigibilidad, respectivamente. Las cuentas de ingresos y gastos deben agruparse por estos conceptos y en dicho orden para determinar el resultado del período.
3. Principio de Prudencia: Regula que los ingresos o beneficios solo deben contabilizarse una vez devengado, independientemente del momento de su cobro, mientras que las pérdidas y riesgos previsibles deben registrarse al tenerse conocimiento de los mismos, cualquiera que sea su origen.
4. Principios de la No Compensación: Establece la prohibición de compensar activos con pasivos e ingresos con gastos y entre estos, pérdidas con faltantes con sobrantes.
5. Principios del Precio de Adquisición: Los hechos económicos deben registrarse por su precio de adquisición, costo real de producción o por la estimación correcta y razonable que de ellos se efectúe. En el precio de



adquisición se incluirán los gastos de compras necesarios hasta la recepción de los bienes por la entidad.

Cuando se autoricen modificaciones de los valores registrados, por disposiciones legales, deben comunicarse en la Memoria dichas modificaciones y las consecuencias económicas que éstas produzcan en la situación financiera de la entidad, a los usuarios de las informaciones contables.

6. Principio de Período Contable: las operaciones económicas así como los efectos de ellos derivados, se contabilizarán de forma tal que se correspondan en el período económico en que ocurren, para que las informaciones contables muestren con claridad el período a que éstas corresponden y pueda determinarse el resultado de cada ejercicio económico.

Los ingresos, gastos e impuestos deben registrarse en el período económico en que ocurren. No obstante, cuando se detecten ingresos, gastos e impuestos de períodos anteriores, no registrados en su oportunidad, deben contabilizarse en cuentas independientes a las de las correspondientes al período económico en que se detecten.

7. Principio de Entidad en Marcha: Las instituciones se constituyen con vida ilimitada, por lo que este principio regula que los activos y pasivos informados en los Estados Financieros deben registrarse a sus valores históricos o a sus modificaciones sistemáticas ocurridas, no reflejando valores estimados de liquidación.

8. Principio de Revelación Suficiente: regula que las informaciones contables deben mostrar con claridad y comprensión todo lo necesario para determinar los resultados de las operaciones de la entidad y su situación financiera.

De esta forma se establece que las cuentas que registran los adeudos y obligaciones deben desglosarse por clientes y proveedores y éstos por cada factura, cobro y pago efectuado.



También norma que las cuentas que controlan los inventarios deben analizarse en submayores habilitados para cada producto o mercancía, de forma tal que permitan comprobar sus existencias.

9. Principio de Importancia Relativa: Establece que debe lograrse un equilibrio lógico entre el detalle y minuciosidad de los datos contables y los requisitos de utilidad de las informaciones derivadas de éstos; de forma tal que los Estados Financieros solo muestren los aspectos importantes de las operaciones desarrolladas por la entidad.

**ANEXO II. ENCUESTA DE VALORACIÓN A LOS DIRIGENTES**

Cuestionario	SI	NO
1. Los considera oportunos	X	
2. Tienen prestigio en el colectivo.	X	
3. Tienen experiencia.	X	
4. Supervisan el trabajo realizado.	X	
5. Las orientaciones que dan son claras.	X	
6. Son exigentes.	X	
7. Aceptan criterios y recomendaciones de los trabajadores.	X	

**ANEXO III. ENCUESTA PARA VERIFICAR SI EXISTE UN SISTEMA DE CONTROL**

Cuestionario	Si	No
1. Comprobar si la entidad cuenta con sistema de control.	X	
2. ¿El sistema de control abarca todas las áreas de la entidad?	X	
3. ¿Los medios utilizados en la medición de resultados son los adecuados?	X	
4. ¿La entidad al identificar en el proceso de control situaciones críticas o desviaciones, toma medidas correctivas y éstas se corresponden?	X	
5. ¿Los controles informan oportunamente las deficiencias o desviaciones detectadas al responsable de área de manera que le permita tomar las medidas preventivas.	X	



ANEXO IV. CUESTIONARIO A LA FUNCIÓN DE CONTABILIDAD

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

- Nóminas.
- Estados Financieros básicos y auxiliares.
 - Existe un control interno adecuado a.
- División del trabajo.
- Fijación de las responsabilidades.
- Cargo y descargo.
 - Los informes de contabilidad son.
- Oportunos.
- Sencillos de uso.
- Diseñados en forma adecuada.

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

¿Se tiene en cuenta el área contable para la toma de decisiones?

¿Cuál es su criterio sobre la gestión de la sucursal, donde ve los principales problemas?

¿Cuál es su criterio sobre la estructura del área contable?

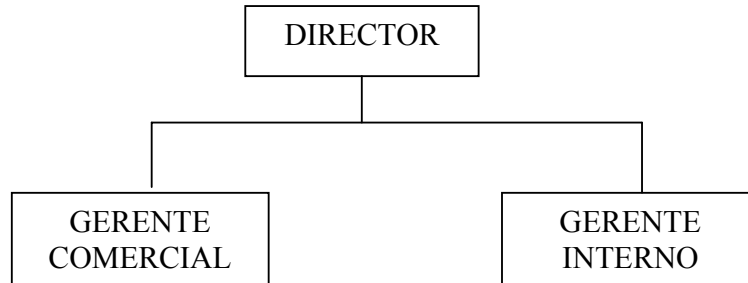


ANEXO V. PLAN DE MEDIDAS CON VISTA A DISMINUIR EL CONSUMO DE LA ELECTRICIDAD

1. Apagar las luces innecesarias.
2. Apagar los monitores cuando no se estén utilizando.
3. Desconectar el refrigerador en horario nocturno.
4. Cumplir con el horario establecido de los aires acondicionados (4 horas diarias).



ANEXO VI. ORGANIGRAMA





ANEXO VII. ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCION DE LOS TRABAJADORES CON LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y GRADO DE MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES

Cuestionario	SI	NO
1. Satisfacción de la información que recibe acerca de los resultados de su trabajo	X	
2. Satisfacción con la información que le ofrece su jefe.	X	
3. Satisfacción por pertenecer a su área, por lo atractivo, por el clima.	X	
4. Satisfacción con los ingresos que recibe.	X	
5. Satisfacción con la estimulación moral y material	X	
6. Satisfacción con las condiciones de trabajo.	X	
7. Satisfacción con la seguridad personal en su puesto de trabajo.	X	
8. Se siente motivado hacia su trabajo.		X
9. Existen buenas relaciones personales con los trabajadores.	X	
10. Satisfacción de cómo se trata en su centro de trabajo las quejas, sugerencias y conflictos.	X	