



República de Cuba
Ministerio de Educación Superior


INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALURGICO DE MOA
"Dr. ANTONIO NÚÑEZ JIMÉNEZ "
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA
En opción al título de
LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

**TÍTULO: GUÍA METODOLÓGICA PARA LA
REALIZACIÓN DE AUDITORÍA DE
GESTIÓN EN LA ESUNI.**

AUTOR: Wilder Hinojosa Mosqueda
TUTOR: Lic. Maikel Melgal Azahares

Curso
2008-2009



*Tenemos que levantar una montaña de acero
contra la cual se estrellé todo. ... Tenemos que
asegurar la supervivencia de nuestra Revolución
contra cualquier desvío, contra cualquier peligro,
externo o interno, hoy, mañana y siempre.*

Fidel Castro Ruz

AGRADECIMIENTO

A todos lo que de una forma u otra hicieron posible la realización de este trabajo a mis hijos mi nueva razón de ser , a mi esposa de la que día a día recibo un apoyo incondicional en todas las facetas de mi vida , a mi padre que dios lo tenga en la gloria , mi madre por ser el motor impulsor para poder lograr este sueño ,a mi tutor Maikel ,a mi profesora Malleya por su apoyo incondicional , a la revolución que una vez más me da la oportunidad de seguir sirviendo a esta sociedad que tanto me a servido.

RESUMEN

La auditoría de gestión es una poderosa herramienta de apoyo efectivo a la gestión de las empresas, esta dirigida hacia el control administrativo que se ejerce sobre la unidad y su propósito es determinar si los controles establecidos son los adecuados y están cumpliendo efectivamente con los objetivos de la dirección y con sus planes operativos de manera que garanticen la supervivencia de la misma.

La auditoría de gestión es un nuevo enfoque en la auditoría que está contribuyendo poderosamente en la administración eficaz de los recursos. Esta auditoría actúa como sensor que detecta problemas en los sistemas y permite la retroalimentación necesaria para determinar la oportunidad de la corrección.

Es por eso que el **objetivo general** que persiguió esta investigación fue diseñar una Guía Metodológica de Auditoría de Gestión para que la ESUNI determine las potencialidades que tienen para alcanzar eficacia, economía y eficiencia.

En el capítulo I se caracterizó la teoría de gestión, así como la auditoría de gestión en el contexto económico nacional. Además se realizó una breve caracterización del control interno. En el capítulo II se desarrolló se confeccionó una guía metodológica para la realización de la Auditoría de gestión en la ESUNI.

Para la realización de este trabajo se aplicaron métodos teóricos lógicos e históricos lógicos aplicando en cada uno de ellos teóricos procedimientos como el análisis – síntesis y la inducción – deducción. El método de modelación se aplicó para el diseño de la guía de auditoría de gestión en la ESUNI. Se logró diseñar la guía de auditoría de gestión, siendo el producto obtenido una valiosa herramienta didáctica y práctica en la gestión integral de los procesos económicos financieros de las organizaciones.

ABSTRACT

The management audit is a powerful tool of effective support to the management of enterprises, it is guided to the administrative control carried out about the unit and its purpose is to determine if the established controls are accurate and are effectively complying with the management objectives and with the operating plans to grant its survival.

The management audit is a new focus in the audit, powerfully contributing in the administration of efficient resources. This audit acts as a sensor detecting problems in the systems and allows the necessary feedback to determine the correction opportunity.

That is why the general objective of this investigation was to design a Management Audit Methodological Guide for the ESUNI to determine the potentialities to reach efficacy, economy and efficiency.

Chapter I characterizes the management theory, as well as the management theory in the national economic context. There was also a brief characterization of the internal control. Chapter II took into account a methodological guide to develop Management Audit in ESUNI.

Several logical – theoretical and historical – logical methods were applied in each of them, theoretical procedures such as analysis – synthesis and induction – deduction were also applied. The modelling method was applied for the design of Management Audit Guide in ESUNI. The Management Audit Guide constituted a valuable, didactic and practical tool in the whole management of the organizations financing and economic processes.

INDICE

CAPÍTULO No I: ELEMENTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN5	
GESTIÓN	5
ELEMENTOS DE LA GESTIÓN.....	6
AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	8
ELEMENTOS QUE COMPONEN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	11
INTERRELACIÓN DE LAS TRES E.	14
CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN (M. A. G. R. ARGENTINA) ...	15
OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN (M. A. G. PERÚ)	15
ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN (G. M. P. R. A. G CUBA).....	16
EL CONTROL INTERNO. (G. M. P. R. A. G CUBA).....	16
RIESGO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	18
EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO. (G. M. P. R. A. G CUBA).....	20
TÉCNICAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN. (G. M. P. R. A. G CUBA).....	21
EVIDENCIA Y HALLAZGOS.....	23
COMUNICACIÓN. (G. M. P. R. A. G CUBA).....	25
TIEMPO. (G. M. P. R. A. G CUBA)	26
CARACTERIZACION DE LA EMPRESA DE SERVICIOS A LA UNIÓN DEL NÍQUEL	27
MISIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE LA UNIÓN DEL NÍQUEL.....	28
CAPÍTULO No II: GUÍA METODOLÓGICA PARA LA REALIZACIÓN DE	
AUDITORÍA DE GESTIÓN	37
LA AUDITORÍA APLICADA AL SISTEMA DE GESTIÓN	37
SUBSISTEMA DIRECTIVO.....	37
PLANEACIÓN.....	40
ORGANIZACIÓN	41
DIRECCIÓN	41
CONTROL	42
SUBSISTEMA ECONÓMICO - FINANCIERO	42
SUBSISTEMA DE ABASTECIMIENTO.....	44

SUBSISTEMA DE SERVICIOS O PRODUCCION	45
SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS	47
DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	54
EXPLORACIÓN	54
COMPORTAMIENTO DE INDICADORES ECONÓMICOS	56
PLANEAMIENTO	57
EJECUCIÓN	58
EL PROGRAMA DE AUDITORÍA SU APLICACIÓN Y EVALUACIÓN.....	59
IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE UN HALLAZGO.....	60
COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS	61
REDACCIÓN DEL INFORME.....	62
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	70

INTRODUCCION

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

Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

La cultura administrativa moderna debe implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa. Muchos trabajos, métodos, técnicas y procedimientos se pueden encontrar en libros y manuales para la realización del diagnóstico de los problemas y sus causas. No ajena a este desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical en la actuación ha surgido la auditoría que de nombre muchos dividen, cambian, pero que en definitiva va encaminada hacia la gestión de la entidad, es decir hacia las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de éstas, dirigidas al logro de una meta u objetivo cuantificable, donde la administración debe ser capaz de lograr que los demás hagan lo que tienen que hacer, lo que consigue que el resultado se obtenga con eficacia y que llegue oportunamente al cliente para lo cual administra todos los recursos disponibles con economía y eficiencia. Es lo que se ha dado en llamar la "auditoría de los hombres de negocio": la Auditoría de Gestión. Ella constituye indiscutiblemente un salto cualitativo en el control, que permite lograr las metas deseadas con la calidad requerida.

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

El resultado de la observación, el estudio y análisis realizado a la Empresa de servicios a la unión del níquel (ESUNI) arrojó que ésta ha alcanzado a lo largo de su historia buenos resultados; a pesar de todo esto, se conoce que podrían ser más eficientes a la hora de lograr sus objetivos y metas trazadas. Pero ocurre que en la actualidad han existido algunas deficiencias en las operaciones del sistema de gestión de la ESUNI, este es el **hecho científico** que enfrenta esta investigación.

Por tanto el **problema científico** a resolver es:

¿Por qué la empresa de Servicios a la Unión del Níquel (ESUNI) no puede ser más eficiente a la hora de alcanzar sus metas y objetivos?

El **objeto de estudio** lo constituye el Sistema de Gestión de la Empresa de servicios al Níquel (ESUNI).

El **objetivo general** de esta investigación será diseñar una Guía Metodológica de Auditoría de Gestión para que la ESUNI determine las potencialidades que tienen para alcanzar eficacia, economía y eficiencia.

Para dar solución a este problema se ha planteado como **hipótesis** que si se desarrolla una guía metodológica para la realización de auditorías de gestión en la ESUNI se podrá entonces elaborar estrategias y acciones que contribuyan al incremento de la eficacia, eficiencia y economía empresarial.

Para dar cumplimiento al objetivo se han trazado las siguientes **tareas**:

Etapas # I: Facto perceptible e histórico comparativa:

Marco contextual y teórico.

- 1.- Búsqueda bibliográfica
- 2.- Caracterización de la teoría de gestión.
- 3.- Caracterización de la auditoría de gestión en el contexto económico nacional.
- 4.- Breve caracterización del control interno.
- 5.- Caracterización de la Empresa de Servicios a la unión del níquel (ESUNI).

Etapas # II: Aplicación

- 1.- Metodología para la realización de auditoría de gestión en la ESUNI.

Etapas # III: Conclusiones y recomendaciones

- 1.- Evaluación integral de la investigación.
- 2.- Definición de los resultados esenciales.
- 3.-Relación de dicho resultado.
- 4.- Relación de esas consideraciones en términos de recomendaciones.

El desarrollo del trabajo demanda de la utilización de diferentes métodos de investigación, se hizo uso particular de los **Métodos Teóricos - Históricos** tales como: revisión bibliográfica general, posición crítica ante los hechos y evaluación de las tendencias, periodización, inducción - deducción y análisis – síntesis.

Se utilizaron además **Métodos Teórico - Lógicos** entre los que se encuentra el hipotético deductivo (análisis y síntesis, abstracción, inducción - deducción), la modelación (abstracción), el sistémico - estructural - funcional (análisis y síntesis, abstracción, inducción - deducción), el dialéctico (análisis y síntesis, abstracción, inducción - deducción).

CAPÍTULO No I: ELEMENTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

GESTIÓN

En la actualidad existe un consenso de criterios a la hora de definir la Gestión. Muchos son los países que abordan este tema para el eficaz funcionamiento de sus entidades, no quedándose atrás nuestro país, coincidiendo con sus homólogos al determinar los puntos importantes de la gestión.

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

Para Cuba la Gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del establecimiento, de una estrategia operativa que garantice la supervivencia y desarrollo de la misma, según el sistema social correspondiente; para esto la administración debe ser capaz de conseguir que los bienes producidos o los servicios prestados se obtengan con eficacia y que lleguen oportunamente al cliente y a la comunidad para lo cual será necesario que administre los recursos disponibles con economía y eficiencia.

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

- El análisis y utilización de los recursos disponibles con economía.
- El establecimiento de metas y objetivo.

- El desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la organización.

ELEMENTOS DE LA GESTIÓN

La gestión está compuesta por los siguientes elementos:

1. **Establecimiento de Objetivos y Metas:** la administración necesita establecer claramente los parámetros del plan o programa; debe determinar las necesidades, puesto que existe una relación directa entre la cantidad y calidad de los recursos requeridos y el nivel de actividad a ejecutar.
2. **Planeación y Organización:** constituye la actividad más importante para una Gestión eficaz. Por lo general, las tareas principales que se ejecutan en esta etapa del proceso de Gestión son las siguientes:
 - Anotar lo que debe hacerse.
 - Formular un programa que vincule todas las tareas a realizar en función de su duración, teniendo en cuenta su fecha de inicio y término.
 - Determinar los recursos y las habilidades necesarias y asignar responsabilidades.

La programación implica ordenar en forma secuencial las tareas por realizar y relacionarlas con los recursos necesarios para efectuar el trabajo o cumplir el objetivo establecido, de forma tal que se cumplan los plazos determinados.

La elaboración del presupuesto exige que la administración estime y asigne los recursos requeridos para la ejecución de cada una de las tareas planeadas.

Definidos los objetivos y las metas, formulados los planes, programadas las tareas y actividades y presupuestados los recursos, la administración necesita organizarlos.

La organización de recursos comprende cuatro elementos principales:

- Orientación y capacitación.
- Dividir cada tarea en sub-tarea, asociadas con sus periodos de ejecución y sus presupuestos.
- Asignar a los subordinados la responsabilidad de las distintas tareas y sub-tareas.
- Determinar los servicios de apoyo que se requerirán y hacer los arreglos necesarios para obtenerlos.

3. **Control:** el administrador revisará el trabajo hecho, asesorará y orientará a sus subordinados, sobre todo debe actuar oportunamente para resolver las dificultades que surjan.

Para ejercer un control eficaz, el administrador deberá mantenerse constantemente informado del trabajo que se realice.

El papel del administrador es controlar el trabajo de otros, lo cual conlleva a:

- Dirigir a los subordinados, por lo que debe supervisar su trabajo, cerciorarse de que este se ejecute conforme con los objetivos trazados y apoyarlos para facilitar el mismo y solucionar los problemas que surjan.
- Guiar la ejecución del trabajo mediante la aplicación de patrones de desempeño establecidos. Para ello, la administración deberá evaluar detenidamente los resultados y verificar que los resultados utilizados correspondan a los previstos. Esta actividad permitirá que el administrador detecte los problemas e identifique aquellas áreas que requieren más atención.

4. **Supervisión:** Las cuatro actividades principales de este elemento del proceso administrativo son:

- Obtener información.
- Evaluar la información obtenida.

- Analizar las variaciones para determinar sus causas y sus efectos.
- Tomar acciones correctivas.

La atención de la administración debe concentrarse principalmente en:

- Las normas de calidad.
- El programa y el presupuesto.

5. **Informe y Evaluación:** La administración mantiene informado a sus subalternos de los avances de su gestión, como lo hace con sus superiores. La comunicación debe ser franca y sincera.

La evaluación es un proceso constante de la gestión que continua incluso cuando ya ha concluido un proceso administrativo. Implica una valoración constante de la forma en que las actividades han sido ejecutadas con el propósito de identificar técnicas o enfoques más eficaces para la ejecución.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

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

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

El primer paso dado por los auditores para ofrecer a los directores de las entidades algo más constructivo que el solo informe de auditoría fue la aparición de la carta de recomendaciones o de sugerencias para la mejora de los procedimientos contables y administrativos de la entidad. La carta de recomendaciones no fue suficiente, el mercado pedía más y fueron apareciendo otra serie de servicios a los que la tendencia anteponía siempre la palabra auditoría; así surgió la Auditoría Operacional: utilizada para revisar y evaluar la eficiencia y la economía de los métodos y procedimientos de la organización; la Auditoría Administrativa: encargada de evaluar la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control, y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización-etc.

Todos estos nuevos servicios tenían un denominador común, revisar los procedimientos, pero no colaboraban de manera directa en la gestión de la entidad.

La tendencia a que las direcciones de las sociedades adquirieran una mayor responsabilidad frente al público inversionista mediante el suministro de más información que permitiera evaluar mejor su gestión era evidente. Si por una razón obvia de información veraz y objetiva se desarrolló la función de los auditores ¿qué iba impedir que ese requisito de veracidad y objetividad fuera solicitado para la gestión y la información de la gestión?

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

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

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

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

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

Evaluación del desempeño

Se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por una entidad. Esta evaluación implica comparar el camino seguido por la entidad al conducir sus actividades con:

- a) Los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad.
- b) Otros criterios razonables de evaluación.

Identificación de oportunidades de mejoras

El incremento de las condiciones de eficacia, eficiencia y economía, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las mejoras en las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de

operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas

La naturaleza y alcance de las recomendaciones elaboradas en el proceso de la auditoría de gestión es variable. En algunos casos, pueden formularse recomendaciones sobre asuntos específicos; sin embargo, en otros casos, después de analizar el costo/beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad, puede ser factible sugerir que la propia entidad lleve a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas, en las circunstancias.

ELEMENTOS QUE COMPONEN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

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

Economía

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

Es decir:

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

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respete los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

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

- Utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad.
- Ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o por deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo.
- Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral.
- Si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

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

Eficiencia

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable (normal). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de su insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Entre otros aspectos, debe lograrse:

- Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajusten a las mismas.
- Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos.

- Que las normas de trabajo sean las correctas.
- Que se aproveche al máximo las capacidades instaladas.
- Que se cumplan los parámetros técnicos-productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida.
- Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que esta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la calidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

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

Eficacia

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- Que la producción o el servicio se halla cumplido con la calidad y cantidades esperadas.
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

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

Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados.

INTERRELACIÓN DE LAS TRES E.

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

Economía: insumo correcto al menor costo.

Eficiencia: insumos que producen los mejores resultados.

Eficacia: resultados que brindan los efectos deseados.

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

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

CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN (M. A. G. R. ARGENTINA)

- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión realizada.
- Determina el comportamiento de las cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.
- Contribuye a que las entidades mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.
- Evalúa el impacto que genera el bien o servicio que produce o presta la entidad, en la comunidad que lo recibe.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN (M. A. G. PERÚ)

La Auditoría de Gestión tiene como objetivos:

- Determinar el grado en que se están logrando los resultados o beneficios previstos por la normativa legal, por la propia entidad, el programa o actividad pertinente.
- Establecer si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- Determinar si la entidad, programa la actividad o ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN (G. M. P. R. A. G CUBA)

La Auditoría de Gestión es muy amplia y profunda, pues en ella se examina la gestión administrativa, teniendo en cuenta el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia con que se planifican, controlan y utilizan los recursos de todo tipo. En función de ello también se evalúa el desempeño del hombre, como elemento fundamental, para el logro de los objetivos de la entidad. A continuación de forma sintetizada, los aspectos a considerar:

- Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos de los órganos y organismos estatales.
- Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempo y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos en las operaciones, con el menor costo posible.
- Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
- Salvaguarda de activos: Contempla la protección contra sustracciones, obsolescencias y uso indebido.
- Calidad de la información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

EL CONTROL INTERNO. (G. M. P. R. A. G CUBA)

El control interno es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas.

- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

Los componentes del control son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

Auditorías del Sistema de Control Interno

Deben practicarse auditorías, las que informarán sobre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento si correspondiera.

En el juego de interrelaciones de elementos que configuran y sustentan el Sistema de Control Interno, las auditorías desempeñan un papel importante.

Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión técnica válida sobre el estado y funcionamiento de un Sistema de Control Interno.

La naturaleza, extensión y frecuencia de las evaluaciones del Sistema de Control Interno deben variar en función del nivel de riesgo determinado y de la ponderación de la importancia del control para reducirlo.

La auditoría debe ajustarse a un método objetivo y sistemático que, razonablemente, incremente la probabilidad de la formación de un juicio acertado.

RIESGO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Desde que la profesión de auditoría se formó con la adopción de las normas de auditorías generalmente aceptadas, quedo establecido que no es necesario examinar todas y cada una de las partidas que integran los diferentes rubros o áreas de los Estados Financieros, por tal motivo al ejecutar una auditoría, esta lleva implícito el riesgo de que existan hechos que no se detecten. En tal sentido, la Auditoría de Gestión tiene implícito un riesgo mayor a la de cualquier otro tipo.

La importancia relativa es un punto que debemos situar dentro del riesgo, esta representa el importe acumulado de los errores y desviaciones que podrían contener una función, área, materia, Estados Financieros u otro tipo de información sin que, a juicio del auditor y a la luz de las circunstancias existentes, sea probable que se afecte el juicio o decisiones de las personas que confían en las mismas.

El auditor debe establecer el límite de la importancia relativa basado en su juicio profesional, considerando las necesidades o expectativas de un usuario normal y razonable.

El riesgo de la auditoría esta integrado por el efecto combinado de los tres diferentes riesgos que se explican a continuación:

1. Riesgo Inherente: representa el riesgo de que ocurran errores importantes en una función, área, materia o actividad, producto de las características o particularidades de la entidad, sin considerar los efectos de los procedimientos de control interno que pudieran existir.
2. Riesgo de Control: representa el riesgo de que los errores importantes que pudieran existir en una función, área, materia o actividad, no sean prevenidos o detectados oportunamente por los sistemas de control interno contable y administrativo en vigor.

El riesgo de control disminuye, aunque nunca desaparece, en la medida en que aumenta la efectividad con que el sistema de control interno alcanza los objetivos, tanto generales como específicos.

3. Riesgo de Detección: representa el riesgo de que los procedimientos aplicados por el auditor no detecten los posibles errores importantes que hayan escapado a los procedimientos del control interno.

El riesgo de detección disminuye en la medida en que aumenta la efectividad de los procedimientos de auditorías aplicados por el auditor.

Una parte del riesgo de detección se origina en el hecho de que normalmente no se examina la totalidad de las operación de una función, área, materia o actividad y otra parte se origina por la posibilidad de seleccionar un procedimiento inadecuado, aplicar incorrectamente un procedimiento, o interpretar erróneamente los resultados obtenidos. Además, debe incluir el riesgo personal por el desconocimiento de la actividad.

Los riesgos inherentes y de control existen de forma independiente de la auditoría. La función del auditor consiste simplemente en evaluarlos, lo cual puede hacerse de forma separada o combinada. En el caso del riesgo de control el auditor debe aplicar las pruebas de cumplimiento necesarias para probar los controles en los que basó su evaluación.

El riesgo de detección se debe establecer en relación inversa a los riesgos inherentes y de control. A menor riesgo inherente y de control mayor puede ser el riesgo de detección que acepte el auditor. Sin embargo, para las operaciones fundamentales no se pueden eliminar totalmente las pruebas sustantivas aun cuando los riesgos inherentes y de control sean bajos.

Las pruebas de cumplimiento tienen por objetivo verificar que los controles en los que se basa la evaluación del riesgo de control estén operando efectivamente.

Por otra parte las pruebas sustantivas con que se establece el riesgo de detección, tiene por objeto detectar posibles errores en las operaciones.

El auditor debe considerar los conceptos de importancia relativa y riesgo de auditoría, tanto en las etapas de exploración y examen preliminar, de planeamiento y en el diseño de los procedimientos a aplicar, como en el proceso de aplicación de dichos procedimientos y en la evaluación de los resultados obtenidos.

EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO. (G. M. P. R. A. G CUBA)

Los equipos de auditoría de gestión son de carácter multidisciplinario, están conformados por profesionales de diversas especialidades, habilidades y niveles de experiencia. Tales equipos, incluyen generalmente:

- Auditor
- Auditor-Jefe
- Auditor-Supervisor
- Especialistas

Los miembros del equipo de auditoría son quienes desarrollan la fase de ejecución y tienen contacto con los funcionarios y empleados de la entidad auditada, con el objeto de obtener evidencias, realizar pruebas, elaborar papeles de trabajo y coordinar la labor de los asistentes de auditoría que colaboran en la formación de los archivos corrientes del trabajo. Igualmente, tienen participación en el planeamiento y organización de los programas detallados de auditoría.

TÉCNICAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN. (G. M. P. R. A. G CUBA)

Observación

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

Confirmación

Consiste en la comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho.

La confirmación se hace frecuentemente por correo, y generalmente se aplica al efectivo, las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inversiones, inventarios e instalaciones, limitándose a verificar la exactitud y existencia del asunto sujeto a confirmación.

Verificación

Está generalmente asociada con el proceso de auditoría, es la técnica de asegurar que las cosas son como deben ser.

Verificar que cada elemento de cada uno de los documentos es el apropiado, y se corresponde con la legislación vigente.

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

Investigación

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

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

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

Análisis

Consiste en analizar la diversa documentación de la Empresa, analizando tanto la documentación interna como la externa.

Se recopila y manipula información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determina las relaciones entre las diversas partes de una operación, así como el importe real sobre la organización de las acciones de sus partes o el efecto de acuerdos, contratos o reglamentos.

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

Evaluación

Es el proceso de arribar a una decisión basada en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor y constituye la sustancia de los resultados de la auditoría. Una evaluación imprime el sello personal del auditor.

Estas técnicas se aplican en las diferentes fases o pasos para realizar la auditoría de gestión o de las 3E.

Pueden identificarse con una o más fases o pasos, ya que sería poco probable delimitar el trabajo del auditor y eliminar el necesario vínculo entre ellas.

EVIDENCIA Y HALLAZGOS

La evidencia será suficiente, cuando por los resultados de una sola prueba o por la concurrencia de resultados de varias pruebas diferentes, se ha obtenido ésta en la cantidad indispensable, para que el auditor llegue a la convicción de que los hechos que está tratando de probar dentro de un universo y los criterios cuya corrección está juzgando, han quedado satisfactoriamente comprobados.

Es imposible en cualquier trabajo de auditoría llegar a obtener la certeza absoluta, sin embargo, dentro de la formación de juicios de una persona, existe un grado de seguridad en el cual puede afirmar las cosas con plena confianza de que no está haciendo una afirmación audaz o arriesgada, aún cuando no tenga la certeza absoluta de ellas. A este grado de seguridad, dictado por la prudencia y que es la guía que rige la mayor parte de las actividades humanas, se le llama certeza moral. Es esa certeza la que el auditor debe alcanzar para que le sea posible dar su opinión profesional de una manera objetiva y cumpliendo con las finalidades y deberes de su actividad profesional.

El resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoría debe ser suficiente para suministrar al juicio del auditor, ese grado de seguridad llamado certeza moral.

La evidencia es competente cuando se refiere a hechos, circunstancias o criterios que realmente tienen relevancia cualitativa dentro de lo examinado y las pruebas realizadas son válidas y apropiadas.

La evidencia comprobatoria debe ser competente, es decir, debe referirse a aquellos hechos, circunstancias o criterios que realmente tienen importancia en relación con lo examinado.

La simple acumulación de datos, comprobaciones y elementos que no tienen relación con los objetivos fundamentales e importantes de la auditoría no califican como evidencia competente.

La unión de estos dos elementos: evidencia suficiente (característica cuantitativa) y evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen. La evidencia suficiente y competente se debe consignar en los papeles de trabajo.

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación realizado entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen. Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de los recursos en la entidad bajo examen y, que por su naturaleza merecen ser comunicados en el informe.

Los hallazgos de auditoría están relacionados con asuntos significativos e incluyen evidencia suficiente, competente y pertinente, que emerge de la evaluación practicada en la entidad bajo examen. Generalmente, los hallazgos corresponden a cualquier situación deficiente que se determina como consecuencia de la aplicación de procedimientos de auditoría.

Los hallazgos esta comprendidos por los siguientes elementos:

- *Condición:* comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área.

- *Criterio*: comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. Es también la meta que la entidad está tratando de alcanzar o representa la unidad de medida que permite la evaluación de la condición actual.
- *Causa*: representa la razón básica (o las razones) por la cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio o norma.
- *Efecto*: constituye el resultado adverso o potencial de la condición encontrada.

COMUNICACIÓN. (G. M. P. R. A. G CUBA)

La comunicación exige atención, concentración, análisis, reflexión, respuesta y conclusión, así como no juzgar previamente.

También como cumplimiento del diálogo es necesario en ocasiones paciencia y tolerancia, lo que posibilita de forma persuasiva el intercambio de criterios en aras de eliminar las fallas que se detecten en la entidad, de manera que exista cooperación e ideas que permitan mejorar operaciones futuras.

En la Auditoría de Gestión la comunicación permite, que los auditores en algún momento fueran considerados "policías", organización, pues el hecho de abordar asuntos que tienen un impacto directo sobre el éxito de la entidad, aumenta la credibilidad y la relevancia de los auditores con la Gerencia Superior.

Si no existe intercambio de ideas entre los integrantes del equipo y si no se busca el entendimiento, no es posible la comunicación y el éxito con el auditado.

Entre miembros del equipo es necesario entender lo que sus colegas en el departamento están haciendo y cómo integran mejor el proceso de auditoría, es importante que los auditores se mantengan actualizados y se trasmitan las diferentes experiencias que se adquieren en las relaciones con los auditados y otros colegas.

Constituye una capacitación para los auditores tener acceso a las observaciones y hallazgos de otros equipos no sólo para utilizar las técnicas de facilitación para obtener concurso sobre estos temas, sino para reducir el ciclo de tiempo y mejorar la calidad en el trabajo de campo y del informe de auditoría.

También la comunicación entre auditores internos y externos constituye la clave de un manejo efectivo del riesgo.

La experiencia práctica en Cuba, ha demostrado que cuando en la ejecución de una auditoría de gestión se convoca al Consejo de Dirección con la participación y examen preliminar, se informan los objetivos propuestos y el beneficio que representará para la entidad, las información fluye con claridad desde el comienzo del trabajo y se obtienen criterios que posibilitan la detección de causas y efectos y las ideas para solucionarlos.

También en la práctica, se han llevado a cabo intercambios y colaboraciones entre los auditores de diferentes provincias asumiendo auditorías de conjunto en territorios seleccionados con resultados muy positivos.

TIEMPO. (G. M. P. R. A. G CUBA)

Las Auditorías de Gestión, por su complejidad, tienden a consumir tiempos prolongados en comparación con otros tipos de auditorías.

El jefe de la auditoría debe tener en cuenta que el costo de esta auditoría no debe exceder los beneficios y escoger sólo las áreas, funciones o materias críticas, agilizando así su ejecución.

La Auditoría de Gestión debe ser dinámica, con objetivos concretos y hallazgos específicos, permitiendo exponer los resultados oportunamente y de forma convincente, posibilitando a las administraciones adoptar las medidas necesarias que

coadyuven a mejorar el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia existentes en la entidad.

El jefe de la auditoría, con la aprobación del supervisor y el jefe de la unidad de auditoría, en conjunto y atendiendo a los distintos factores tanto del personal encargado para realizar la auditoría como las características particulares o experiencias que se tengan sobre la actividad a auditar, programará el tiempo correspondiente en cada caso para la ejecución de las diferentes etapas.

A continuación se exponen algunas medidas que tienden a reducir el tiempo de la auditoría, a saber:

- Una adecuada exploración, planeamiento y sistematicidad en el trabajo de supervisión.
- La especialización del personal y composición del grupo.
- Selección de las áreas, funciones y/o materias críticas.
- Correcta aplicación de las técnicas de auditoría.

CARACTERIZACION DE LA EMPRESA DE SERVICIOS A LA UNIÓN DEL NÍQUEL

La "Empresa de Servicios a la Unión del Níquel ESUNI" situada en calle 9na No. 127. Reparto Rolo Monterrey. Moa. Holguín surge oficialmente el 9 de agosto de 1993, por Resolución 103 del Ministro de la Industria Básica con los objetivos siguientes:

- Lograr una mayor calidad y racionalidad en los servicios que se prestan a los trabajadores.
- Liberar a los dirigentes de las distintas entidades de la Unión del Níquel de estas funciones a fin de que puedan dedicarse a elevar la eficiencia económica productiva de la entidad que dirigen.
- Hacer lo más racional la utilización de los Recursos Humanos, materiales y financieros dedicados a esta actividad.

- Intensificar las producciones agrícolas del auto consumo en una sola dirección, con vista a mejorar la alimentación de los trabajadores.
- Desarrollar producciones de alta demanda y servicios a trabajadores.
- Disminuir los gastos actuales de los diferentes servicios que se prestan a los trabajadores.

Posteriormente, en un proceso escalonado y debido a las necesidades objetivas de las diferentes empresas se fueron transfiriendo a la ESUNI las actividades de servicios del resto de las empresas de la Unión del Níquel, MINBAS y otros organismos, produciéndose un incremento del personal y extensión de los servicios a varias provincias razón por la cual se cambia el nombre de la empresa comenzándose a llamar "Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán".

La empresa cuenta con un total de 13 Unidades Empresariales de Base (UEB), 4 Direcciones Funcionales y 3 Departamentos Independientes distribuida Geográficamente como se muestra en el anexo No I.

La ESUNI ofrece a las empresas del Grupo Empresarial CUBANIQUEL tres servicios fundamentales:

1. Gastronomía
2. Transporte Obrero.
3. Hospedaje y Alimentación.

MISIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE LA UNIÓN DEL NÍQUEL

Realizar servicios y producciones de amplio espectro que abarcan necesidades y preocupaciones del hombre que se desarrolla en su entorno empresarial y social desde que se traslada al puesto de trabajo hasta que decide descansar o recrearse.

VISIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE LA UNIÓN DEL NÍQUEL

Hacer eficiente, eficaz y rentables todos y cada uno de las producciones y servicios para la satisfacción plena del cliente y superar la competencia.

CALIDAD

En este aspecto es política de la empresa la documentación de un Sistema de Gestión de la Calidad acorde a las normas ISO 9001: 2000, para lo cual se encuentran definidos y elaborados 15 procedimientos generales, previstos para implementarse de forma piloto en la UEB Fábrica de Productos Alimenticios en el último trimestre del año 2006.

Existe implementada una reunión de calidad que se desarrolla de forma semanal con las empresas Comandante "Pedro Sotro Alba" y Comandante "Ernesto Che Guevara", la cual sirve como retroalimentación de la calidad de los servicios que brinda nuestra empresa.

RECURSOS HUMANOS

La organización clasifica a la ESUNI, como una empresa de gran tamaño debido a la cantidad de trabajadores, cifra que se eleva a 2062 solo en las UEB que radican en el municipio. De este total 954 son mujeres y 1108 son hombres. En general los trabajadores de la empresa poseen un bajo nivel escolar teniendo 1429 empleados con una escolaridad hasta 9no.Grado siendo significativo que 14 trabajadores no tienen el 6to.Grado.

Otra de las característica del personal de la empresa es su elevado promedio de edad lo que se ilustra con solo decir que del total de trabajadores solo 172 son menores de 30 años y 557 tienen más de 48 años de edad por lo que se puede afirmar que la fuerza de trabajo está envejecida. El personal de la empresa procede en su mayoría de los municipios que colindan con Moa, Sagua de Tánamo y Baracoa.

RECURSOS MATERIALES

Transporte: La empresa cuenta con un total de 189 equipos automotores en las UEB que radican en el municipio de los cuales 43 no se encuentran disponibles en estos momentos ya sea por dificultades técnicas o por encontrarse propuestos a baja. La situación más crítica la presenta la UEB de Transporte la cual en la actualidad si bien tiene 69 equipos automotores 16 de ellos no están disponibles y 4 se encuentran propuesto a baja por su mal estado técnico. Esta situación repercute negativamente en los resultados de la empresa ya que uno de lo principales servicios que la misma brinda es el del transporte del personal de las empresas del níquel hacia sus centros de trabajo y lo anterior afecta la calidad de este servicio.

Alimentación: Para la empresa poder prestar el servicio de alimentación a los trabajadores del níquel cuenta con un almacén de alimentos en el cual se mantienen en constante movimiento de entrada y salida alrededor de 127 renglones de diferentes productos alimenticios.

Medios de trabajo: La empresa cuenta con 10689 activos fijos tangibles o medios de trabajo.

Edificaciones: En la empresa existen 53 estructuras con muros de carga y 23 estructuras de tejas y fibrocemento. Estas estructuras fueron traspasadas por otras empresas del níquel al crearse la ESUNI y en su mayoría se encuentran en mal estado constructivo, además presentan limitaciones ya que no fueron creadas con los fines para los cuales se están utilizando.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La empresa ESUNI se encuentra conformada por una Dirección General a la que se subordinan los Grupos de Control y Auditoría, Políticas Empresarial y Jurídico y Vivienda: así como las direcciones funcionales de Recursos Humanos, Compras, Economía y la Dirección Técnica. La componen además las UEB 1, 2, 3 de

Gastronomía, Hotelería, Transporte, Mantenimiento, Servicios Generales, Agropecuaria, Almacenes y la Fábrica de Productos Alimenticios. La integran también 3 UEB que se encuentran fuera del municipio y que están en Feltón, Nícaro, y La Habana. Ver anexos No 2 y 3.

ESTRUCTURA SINDICAL

En la empresa existe un Buró Sindical con 17 miembros, y 2 cuadros al que se subordinan un Buró Primario, 18 comités sindicales y 43 Secciones Sindicales con un total de 2040 afiliados. Existen además 10 Órganos de Justicia Laboral de Base con 60 miembros. Otra organización que funciona en la empresa es la ANIR la cual cuenta con un Buró de Innovadores y Racionalizadores, 15 Comités y 273 asociados.

ESTRUCTURA POLÍTICA

Está constituida por 24 núcleos del PCC con 327 militantes y 8 comités de base de la UJC con 71 militantes.

Principales problemas subjetivos que afectan el buen funcionamiento de esta empresa:

- Actitud de los trabajadores ante las tareas del centro y actividades político - ideológicas: Esta no se comporta de igual forma en todas las UEB y direcciones funcionales de la empresa pues si bien existen Direcciones Funcionales como la de Recursos Humanos, Grupo Técnico, Compras, control Interno y UEB como Fábrica de Productos Alimenticios, Gastronomía 1,2 y 3 y almacenes que no presentan dificultades, en otras, como Economía, Mantenimiento, Hotelería, Servicios Generales y Transporte existen dificultades pues el nivel de participación de los trabajadores en las actividades es bajo y cuando lo hacen se comportan de forma pasiva y en ocasiones apática. Lo anteriormente planteado trae como consecuencia que al valorar el comportamiento de la empresa en general en este punto se tenga que decir que existen dificultades ya que las unidades que presentan

problemas son unidades que inciden dentro de la estructura organizacional por lo que la no participación de la mayoría de su personal en las actividades repercute grandemente en la empresa.

Existe insatisfacción entre los trabajadores causadas fundamentalmente por los problemas siguientes:

- Dificultades objetivas con las condiciones de trabajo y medios de seguridad y protección.
- Demora de la empresa en la entrega del vestuario y el calzado que corresponde a los trabajadores.
- Demora en la asignación de los servicios a trabajadores.
- No entrega en la empresa de aseo personal que se le da a la mayoría de las empresas del níquel.
- Asignación de planes vacacionales solo a cuadros y administrativos violándose el convenio sindical de asignar el 70 % de las capacidades a los trabajadores.
- Poca vinculación del director de la empresa con los trabajadores en la base.
- Dificultades con el transporte para el traslado del personal al centro de trabajo y el retorno a sus hogares. (Taller de servicios productivos y Villa Cromita).
- Las informaciones fluyen lentamente lo que provoca que en ocasiones no se pueda convocar el personal para participar en alguna actividad.
- Bajo nivel de disponibilidad técnica de los equipos automotores de la unidad de transporte.
- Muy escasa la asignación de plazas para lo círculos infantiles y seminternados.
- No se entrega vivienda a los trabajadores más necesitados.
- Falta de apoyo de la administración y el PCC a las tareas sindicales.
- No existe la estimulación material a los dirigentes sindicales.

Lo anteriormente planteado propicia el surgimiento de criterios negativos que aunque generalmente son enfrentadas por los propios trabajadores si origina estados de opinión y comentarios sobre estos temas. Otros temas que generan comentarios son el deterioro de los viales en el municipio y la no ejemplaridad de muchos militantes del PCC.

En varias unidades se cometen a diario indisciplinas laborales que van desde llegadas tardes (causado en muchos casos por el transporte), incidencias en los registros de asistencia, desvío de ruta de los chóferes, hasta un bajo aprovechamiento de la jornada laboral provocado en algunos casos por la desmotivación de los trabajadores. En todos los casos de indisciplinas se realizan análisis y se aplican las medidas correspondientes.

Existe en la empresa en general un elevado nivel de ausentismo por enfermedad lo que esta causado por el alto promedio de edad del personal y el esfuerzo físico que se realiza en muchos cargos desempeñados por mujeres.

En algunas unidades la identificación del personal con la empresa es muy baja no existiendo sentido de pertenencia lo que provoca en algunos casos que no se cuide como se debe la propiedad social. Otro problema detectado es el rechazo que existe en los trabajadores a ocupar cargos en las organizaciones políticas y de masas expresando incluso algunos de ellos intenciones de abandonar el sindicato. Por otro lado se aprecia una actitud conformista en muchos trabajadores ante los problemas, no saliéndole al paso para evitarse conflictos.

En la organización se han manifestado casos de ilegalidades o hechos delictivos en las unidades de Mantenimiento, Hotelería, Servicios Generales, FPA y UEB No.3 de Gastronomía pero se trabaja en la prevención de los mismos haciendo énfasis en que estos van en contra del desarrollo de la empresa y del país en general.

En la empresa tenemos identificados 2 trabajadores que pertenecen a grupúsculos contrarrevolucionarios pero los mismos son conocidos por el personal y no se les permite ningún tipo de actividad contrarrevolucionaria. En general en la empresa no se dan manifestaciones contrarias a nuestro proceso y el personal enfrenta cualquier chiste o comentario en contra de los principales dirigentes de la Revolución.

SITUACIÓN DE LOS FACTORES DEL CENTRO

PCC: En general se encuentra organizado y funciona de acuerdo a su reglamento y estatutos pero como organización política tiene que trabajar para lograr mayor profundidad en los debates e incidir más en el resto de los factores, elevar su ejemplaridad permanente en todas las áreas para poder arrastrar a las masas, erradicar problemas de indisciplina que aún persisten como las ausencias a las reuniones, incrementar el nivel de influencia en los jóvenes, elevar la preparación política e ideológica de sus militantes y ser más combativos ante los problemas para entonces poder afirmar que nuestra militancia comunista está cumpliendo con su tarea como guía y dirigente de vanguardia.

UJC: Funciona de acuerdo a sus estatutos pero debe ganar en protagonismo planificándose mayor cantidad de actividades. Los militantes deben ser más combativos, trabajar más política e ideológicamente con los jóvenes no militantes que tienen condiciones para ser miembros de la organización y se niegan e impregnar el carácter juvenil de la organización al colectivo de trabajadores. Se demanda que la juventud militante se convierta en digna heredera de lo mejor de nuestro PCC para que pueda garantizar el relevo de la Revolución.

Administración: En general tiene la capacidad necesaria para controlar, guiar y exigir por el cumplimiento de todas las tareas debiendo elevar su preparación para poder desempeñar con éxito sus funciones. Debe continuar trabajando en el perfeccionamiento de sus métodos y estilos de dirección y elevar su nivel de vinculación con las masas y con el resto de los factores. Se le señala a la misma que

debe ser más creativa y prestar mayor atención a la búsqueda de soluciones a los problemas materiales existentes y perfeccionar la selección y preparación de la reserva de cuadros. Debe además erradicarse por completo las manifestaciones que aún se dan de paternalismo.

Sindicato: A pesar de que se organizó la estructura sindical con vistas a un buen funcionamiento existen deficiencias en la comunicación entre dirigentes sindicales y los trabajadores, incumplimiento de la política informativa, toma de decisiones incorrectas en varios casos por los dirigentes de las secciones sindicales, falta de divulgación de las actividades, carencia de recursos materiales para la estimulación de los dirigentes con buenos resultados y falta de cohesión y sistematicidad en el trabajo de algunas secciones sindicales

Otros factores:

ANIR: En la ESUNI, a pesar de que esta organización ahorra un promedio anual de 19 mil pesos, no podemos decir que se hace el trabajo que establece la Ley 38 ya que varias Unidades Empresariales y Direcciones Funcionales no trabajan por la organización y algunas no se esfuerzan lo necesario, solamente cumplen con la Ley en casi su totalidad las siguientes:

- Economía
- Recursos Humanos
- UEB 1 y 2 De gastronomía
- Servicios Generales
- Fábrica de Productos Alimenticios

En hotelería se está constituyendo de nuevo el CIR y las demás no están funcionando,

Tampoco hemos podido contar con el apoyo de la representante administrativa de la organización.

Las principales deficiencias en la realización de los eventos de esta organización son:

- No siempre contamos con el plan temático al inicio de año para distribuir el trabajo.
- Se hace muy difícil comprar los premios porque hay que traer oferta y cuando se aprueba ya no existe la mercancía.
- Tenemos irregularidad con las informaciones por falta de tiempo para cumplir con la tarea.
- En algunos casos no hay apoyo de la administración.
- En muchos casos hay apatía en los ejecutivos de los CIR y del BIR.
- No se incluye el trabajo de la ANIR en el contenido de trabajo de los dirigentes de la misma.
- No contamos con transporte para realizar nuestro trabajo.
- Se retrasa el pago a los innovadores después de encontrarse los expedientes en Economía.

- **ANEC** (Asociación de Economistas y Contadores de Cuba): Aunque está constituida debe ser más enérgica en su accionar para cumplir las expectativas para la cual fue creada la organización. La dirección de Economía necesita poder contar con esta organización para realizar estudios de factibilidad y valoraciones que se requieren.

CAPÍTULO No II: GUÍA METODOLÓGICA PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA ESUNI

LA AUDITORÍA APLICADA AL SISTEMA DE GESTIÓN

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

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

Este tipo de auditoría esta dirigida a revisar y evaluar el sistema de gestión, que en la Empresa de Servicio de la unión del níquel (ESUNI) esta constituido de la siguiente forma:

- Subsistema Directivo.
- Subsistema Económico-Financiero.
- Subsistema de Abastecimiento o compra.
- Subsistema técnico.
- Subsistema de Servicios (integrado por unidades empresariales de base con sistemas contables – financieros independientes).
- Subsistema de Recursos Humanos.

SUBSISTEMA DIRECTIVO

En el caso de la evaluación de la gestión el Subsistema Directivo comprende en **primer** lugar conocer la función que cumple o debe cumplir en el sistema mayor en

que está inmerso y **después** por la manera como cumple su propósito a través de la combinación de los medios con que cuenta para alcanzarlo.

Teniendo en cuenta lo antes planteado es posible decir que toda organización está regida, de una parte, por sus propias **leyes internas de desarrollo** y, de otra parte, por las **leyes que gobiernan el funcionamiento de la sociedad**, en la cual se inserta, como un todo, y con la cual tiene responsabilidades específicas.

La responsabilidad social de la organización debe ser entendida como la consideración, con toda seriedad, de la repercusión de sus acciones sobre la sociedad. Es menester recordar que las organizaciones, como medios, órganos sociales, que tienden finalmente a la realización de una tarea social, son instrumentos para producir al mismo tiempo resultados necesarios a la sociedad por lo que en la cúspide de sus Metas está la **Meta Social** encaminada al **mejoramiento de la Calidad de Vida de la sociedad** a través de la satisfacción siempre creciente de sus necesidades.

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

La planeación comprende el estudio y toma de decisiones por anticipado, relacionado con lo que quiere la entidad en periodos futuros.

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

La dirección aparece luego que se ha planeado y organizado los recursos y medios necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados. Esta fase incluye de manera abarcadora dos procesos o acciones básicas que deben encontrarse altamente coordinadas, para que la ejecución de las tareas sean cumplidas con los resultados esperados.

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

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

- ❖ Carencias de servicios competitivos, que puede estar dado por:
 - Altos costos de producción.
 - Descenso en las ventas totales o por líneas de servicio.
 - Pérdidas económicas.
 - ❖ Frecuentes disgustos entre el personal.
 - ❖ Excesiva rotación del personal.
 - ❖ Marcadas variaciones en el presupuesto.

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

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

PLANEACIÓN

Objetivo general: Verificar el proceso de planeación de la entidad en función del mejoramiento ininterrumpido de la cualidad sistémica.

- Objetivo específico No 1: Valorar la definición de los objetivos trazados por la entidad. Ver anexos 4 y 5.
- Objetivo específico No 2: Valorar las estrategias trazadas por la entidad. Ver anexo 6.
- Objetivo específico No 3: Valorar los planes de acción realizados por la organización. Ver anexo 7.
- Objetivo específico No 4: Determinar si los resultados alcanzados contribuyen a una mejora de las metas y objetivos trazados.

Para el cumplimiento de este objetivo el auditor deberá:

1. Verificar los resultados obtenidos en el plan de acción e indagar sobre las desviaciones, si las hay, determinado sus causas, efectos y cuantificación.
2. Verificar los resultados obtenidos con los objetivos preestablecidos en los planes, programas y proyectos e indagar las causas que originaron las desviaciones, si existen.
3. Analizar las técnicas de control utilizadas en la ejecución y seguimiento del presupuesto.
4. Comprobar y evaluar la existencia de planes relacionados con el desarrollo operativo y administrativo, tales como: financiero, de inversión, compra, prestación de servicios, procesos de investigación de mercados, entre otros, teniendo en cuenta:
 - Concordancia entre los objetivos trazados por la entidad.
 - Relación entre los recursos, actividades y servicios ofrecidos, frente a los resultados obtenidos.

- Si los planes fueron diseñados dentro de un cronograma previamente establecido y si su cumplimiento fue oportuno.
- Que existan controles que permitan detectar desviaciones y tomar correctivos oportunamente.

ORGANIZACIÓN

Objetivo general: Valorar si el proceso de organización contribuyen a una mejora de los objetivos y metas trazados.

- Objetivo específico No 1: Valorar la estructura organizacional, conociendo que ésta se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. Ver anexo 8.
- Objetivo específico No 2: Valorar la participación de los empleados en la organización. Ver anexo 9.

DIRECCIÓN

Objetivo general: Valorar si el proceso de dirección se encuentra en función de alcanzar las metas de la entidad.

- Objetivo específico No 1: Valorar los canales de comunicación utilizados por la entidad en el suministro de la información interna. Ver anexo 10.
- Objetivo específico No 2: Comprobar las existencias y cumplimiento de los mecanismos de motivación presentes en la entidad y grado en que se encuentran. Ver anexos 11 y 12.
- Objetivo específico No 3: Verificar si los programas de evaluación del trabajo realizados permiten a la administración supervisar el desempeño de los trabajadores. Ver anexo 13.
- Objetivo específico No 4: Determinar las características de los dirigentes según el criterio de los empleados. Ver anexo 14.

CONTROL

Objetivo general: Valorar si el proceso de control se encuentra alienado con las metas de la organización y la situación límite de la misma.

- Objetivo específico No 1: Verificar si existe en la entidad un sistema de control adecuado que permita evaluar el desempeño de las actividades de la organización.

SUBSISTEMA ECONÓMICO-FINANCIERO

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

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

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

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

- ❖ Índices financieros
- ❖ Cobros
- ❖ Pagos

- ❖ Inversiones
- ❖ Información que brinda
- ❖ Análisis de los costos

Objetivo General: Realizar una evaluación Económica-Contable que garantice un sistema de información que en calidad y cantidad contribuya a una mejora continua del sistema de gestión de la entidad.

- **Objetivo Específico No 1:** Analizar el comportamiento de los Indicadores Económicos-Financieros de los últimos dos años. En este caso el análisis debe ser por moneda, para que el sistema de información contribuya en calidad y calidad a descifrar el nivel de gestión de la entidad por moneda. Ver anexo 16.

En el caso de las UEB de la ESUNI se recomienda que se tenga en cuenta los índices de ingresos y gastos por moneda y comparar los resultados con relación al plan y los dos últimos años, tomándolos como base.

- **Objetivo Específico No 2:** Análisis de la Gestión de Cobro por parte de la Empresa. Ver anexo 17.
- **Objetivo Específico No 3:** Análisis de los Sistemas de Pagos de la Organización. Ver anexo 18.
- **Objetivo Específico No 4:** Valorar el proceso de inversión de la Organización. Ver anexo 19.
- **Objetivo Específico No 5:** Valorar la información que brinda este Subsistema. Ver anexo 19.
- **Objetivo Específico No 6:** Análisis y evaluación de los costos y gastos incurridos por parte de la Empresa y compararlos con periodos anteriores.

Para dar cumplimiento a éste objetivo el auditor encargado deberá:

1. Desglosar los costos y gastos incurridos, tomando como base las ventas.

2. Compararlos con años anteriores. (aplicar el método de sustitución en cadena para la determinación de las variables que afectan la eficiencia del sistema).

SUBSISTEMA DE ABASTECIMIENTO

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

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

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

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

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

Objetivo General: Evaluar si en el Subsistema de Abastecimiento se garantizan los procesos de gestión que se identifican con los objetivos centrales de la entidad.

- Objetivo Específico No 1: Valorar el proceso de Compras. Ver anexo 20.

- Objetivo Específico No 2: Valorar el proceso de custodia, almacenamiento y registro de Inventarios. Ver anexo 21.

SUBSISTEMA DE SERVICIOS O PRODUCCION

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

Las ventas son el principal indicador de la actividad organizacional y no supone un demérito los restantes indicadores sintetizadores. Lo que ocurre es que las ventas son la principal fuente de financiamiento de las organizaciones con fines de lucro. Todas las empresas tienen una **META** que determina su comportamiento, siendo la obtención de utilidades siempre creciente; esta es la verdadera mejora continua y ello no puede lograrse sin vender los bienes producidos o los servicios prestados.

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

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

En el caso de la ESUNI que sus servicios y ventas de productos se desarrollan a través de diversas unidades empresariales es necesario destacar un procedimiento que contribuya a la mejora continua de la calidad sistémica de la entidad en su conjunto.

Objetivo General: Valorar si el proceso de prestación de servicios o de ventas de productos en las Unidades empresariales de base de la ESUNI, garantiza una mejora sostenida de la cualidad sistémica.

- **Objetivo Específico No 1:** Evaluar si los servicios prestados se entregaron oportunamente, cumpliendo el tiempo estipulado, en la cantidad determinada y con la calidad requerida.

Para ello se aplicará la encuesta a cliente. Ver anexo 22.

- **Objetivo Específico No 2:** Evaluar y medir la productividad operativa en relación con el recurso utilizado frente al servicio prestado.

Para ello el auditor comparará mediante el uso de indicadores en un cuadro analítico la productividad de los servicios ofrecidos. Ver anexo 23.

- **Objetivo Específico No 3:** Valorar los activos necesarios en la prestación del servicio, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:
 - Cantidad y costo de los bienes utilizados y/o por servicios.
 - Calidad de los equipos y demás bienes involucrados de acuerdo con las normas de calidad.
 - Oportunidad en la adquisición, adecuación, reposición y mantenimiento de los bienes (frecuencia).
 - Capacidad instalada.
 - Capacidad utilizada.
 - Costo de mantenimiento.
- **Objetivo Específico No 4:** Evaluar el comportamiento de las ventas en la empresa. Ver anexo 24.

- **Objetivo Específico No 5:** Verificar si la prestación de servicio satisface las necesidades de los clientes. Ver anexo 23.

SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

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

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

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

Objetivo general: valorar si la gestión de RRHH en la ESUNI esta en función del cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

Objetivo específico No 1: Determinar la composición y caracterización de los directivos y los empleados, así como sus perspectivas.

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

En este caso se considera necesario realizar una encuesta de valoración de las perspectivas Ver anexo 25. Así como un conjunto de indicadores que se proponen para determinar la caracterización de la fuerza de trabajo.

Indicadores para determinar la caracterización de la fuerza de trabajo:

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

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

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

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

Distribución del personal directo e indirecto de la plantilla:

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

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

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

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

Pirámide de edades:

De 18 a 25 años.

De 26 a 35 años.

De 36 a 45 años.

De 46 a 55 años.

Más de 55 años.

Distribución de la plantilla en hombres y mujeres:

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

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

- *Objetivo específico No 2: Análisis de los resultados de la Gestión de Recursos Humanos.*

Para determinar estos resultados se evaluarán los niveles de competencia, compromiso y congruencia, de los dirigentes y trabajadores de la entidad y se evaluará la productividad de los Recursos Humanos. Ver Anexo 25.

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

Indicadores para medir el grado de competencia:

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

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

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

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

Indicadores para medir el grado de compromiso:

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

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

Indicadores para medir el grado de congruencia:

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

Índices para evaluar la productividad de los Recursos Humanos.

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

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

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

SUBSISTEMA TECNICO

Objetivo general: *Valorar si el subsistema técnico de la ESUNI esta en función de la meta y la situación limite que enfrenta la entidad.*

Objetivo especifico No 1. Verificar el cumplimiento de la resolución 91 del MEP acerca del proceso inversionista. Ver anexo 26.

Objetivo especifico No 2. Verificar que se cumpla con la gestión medioambiental. Ver anexo 27.

Objetivo especifico No3. Verificar el control del proceso de prestación de servicios. Ver anexo 28.

TAREAS DEL EQUIPO AUDITOR

Al escoger los auditores para integrar los grupos o equipos de trabajo, resulta aconsejable que estos reúnan ciertos requisitos y, además, cumplan determinadas tareas, independientemente del contenido y funciones del cargo, las cuales se exponen a continuación:

Auditor

Al seleccionarlo se deberá tener en cuenta las características, conocimientos teóricos prácticos, experiencia, integridad, desenvolvimiento en la actividad, iniciativa, creatividad y resultados.

El mismo deberá cumplir las siguientes tareas:

- 1. Realizar el trabajo que le asigne el auditor Jefe de Grupo.*
- 2. Confeccionar los programas específicos de las materias a él asignadas.*
- 3. Realizar las pruebas o aplicar las muestras adecuadamente.*
- 4. Obtener evidencia suficiente, competentes y relevantes.*

5. *Confeccionar los papeles de trabajo con las formalidades y requisitos establecidos.*
6. *Discutir, conjuntamente con el auditor Jefe de Grupo, los resultados de la auditoría en el área o actividad auditada, con el personal de dirección de esta.*
7. *Participar con el auditor Jefe de Grupo en la preparación del informe y si este lo requiere, en la discusión del informe de auditoría, con el personal de dirección de la entidad auditada.*

Auditor Jefe de Grupo

El mismo deberá reunir los requisitos del auditor y además deberá tener experiencia práctica en la realización de auditorías alcanzando resultados satisfactorios.

Debe cumplir con las tareas que a continuación se exponen:

1. *Responder directamente por el trabajo de la auditoría desde la exploración y examen preliminar hasta la preparación del informe.*
2. *Confeccionar y velar porque se aplique el planeamiento de la auditoría.*
3. *Cumplir las orientaciones del Auditor Supervisor.*
4. *Velar porque se aplique las técnicas y procedimientos generalmente aceptados en la auditoría.*
5. *Determinar el adecuado alcance y tamaño de las pruebas a realizar o las muestras a aplicar.*
6. *Asegurar que todos los miembros del grupo de auditoría comprendan, en forma clara y suficiente, el planeamiento de la auditoría.*
7. *Dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados.*
8. *Garantizar que la auditoría se realice en o antes del tiempo determinado.*
9. *Participar, con el auditor que corresponda, en la discusión de los resultados de la auditoría en el área o actividad auditada, con el personal de dirección de esta.*

10. Redactar el informe final aplicando adecuadamente las Normas de Auditoría Estatal sobre la preparación de informe.
11. Discutir, conjuntamente con los auditores que considere el informe de auditoría con el personal de dirección de la entidad.
12. Confeccionar correctamente el expediente de los papeles de trabajo.
13. Solicitar a la dirección de la entidad, que se faciliten las condiciones de trabajo necesarias para que pueda efectuarse, sin dificultad, la labor de los auditores.
14. Revisar los programas específicos confeccionados por los auditores sobre las materias a examinar.
15. Calcular el costo estimado de la auditoría, controlar su cumplimiento y analizar las desviaciones y sus causas.
16. Establecer un estrecho flujo de comunicación con el auditado.
17. Dejar constancias de las revisiones que realiza a los papeles de trabajo.

Auditor- Supervisor

Este debe de reunir los requisitos del auditor Jefe de Grupo y, además, haber dirigido la ejecución de auditorías con resultados aceptables.

Deberá cumplir las siguientes tareas:

1. Ejecutar su trabajo desde la selección de áreas hasta la formulación del correspondiente informe.
2. Aprobar los programas específico que confeccionaron los auditores y revisaron los Jefes de Grupos.
3. Orientar trabajos concretos a realizar en una auditoría.
4. Controlar el tiempo que se determine para la auditoría.
5. Aprobar la terminación de la ejecución de la auditoría.
6. Participar cuando se requiera, con el auditor Jefe de Grupo en la discusión del informe de auditoría, con el personal de dirección de la entidad auditada.
7. Velar por la confección del expediente de los papeles de trabajo.

8. Establecer un flujo de información apropiado con la gerencia y con los jefes de proyecto, los miembros de los equipos de auditoría y funcionarios de la entidad auditada.

Especialistas

Estos deben de contar además de la capacidad, con la independencia necesaria con relación al área auditada, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad. Aunque se puede utilizar el trabajo de especialistas que tengan relaciones con el auditado, en estos casos se solicitará que realicen un dictamen sobre la esfera de competencia, el que rinden en calidad de expertos, pero el auditor debe considerar la necesidad de aplicar procedimientos adicionales de auditoría con relación a parte de los supuestos métodos o resultados del trabajo del especialista, para determinar que los mismos son razonables, o consultar a otros para tal propósito.

DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

EXPLORACIÓN

No por gusto la exploración es la primera etapa del desarrollo de las auditorías; pues esta permite obtener un entendimiento general de las prácticas implantadas por la administración, trabajo que se realizará por todo el equipo auditor, haciéndose necesario para ello indagar en:

- *Estructura organizativa y funciones.*
- *Estrategias de la organización.*
- *Diagrama de flujo del servicio que presta.*
- *Características del servicio.*
- *Calidad del o los servicios prestados*
- *Capacidad del servicio.*
- *Plan de servicio.*

- *Tecnología.*
- *Ubicación geográfica de la entidad y principales dependencias.*
- *Suministradores.*
- *Clasificación y ubicación de los clientes.*
- *Características del mercado.*
- *Cantidad de trabajadores, incluidos los dirigentes con su respectiva calificación.*
- *Existencias de normas de consumo y cartas tecnológicas.*
- *Existencias de normas de trabajo.*
- *Revisar la información que obra en el expediente único que contiene los resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones fiscales.*
- *Verificación de las fuentes de financiamiento.*
- *Definición del alcance de la auditoría.*
- *Examinar el sistema de control interno contable y administrativo, para lo que se tendrá en cuenta:*
 1. *Conocer los sistemas de información establecidos y si son oportunos y dinámicos.*
 2. *Comprobar el cumplimiento de los principios de control interno.*
 3. *Incluir todas las verificaciones que procedan para arribar a conclusiones respecto a deficiencias del control interno.*
 4. *Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del control.*
- *Examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros y Estados Financieros que permitan determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras.*
- *Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de dirección.*

- *Analizar el comportamiento de indicadores económicos fundamentales de la entidad.*
- *Revisar informes económicos y otros documentos que brinden información general sobre la situación de la entidad.*
- *Realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, técnicos y trabajadores vinculados con la entidad, incluidas las organizaciones políticas y de masas.*
- *Efectuar un recorrido por las áreas que conforman la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.*
- *Otras informaciones que le sean de interés al Equipo Auditor.*

Al concluir esta etapa el Jefe de Grupo deberá evaluar la conveniencia de emitir un informe preliminar que resuma la situación del control. Este será aconsejable cuando se considere que la duración de la auditoría se prolongará, con vistas a permitir que la administración comience a adoptar medidas, lo que al decidirse contribuirá a aligerar el informe final.

COMPORTAMIENTO DE INDICADORES ECONÓMICOS

Los indicadores son los términos de referencia razonables utilizados por los auditores para realizar comparaciones y evaluaciones del grado de economía, eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos y en la administración de los recursos.

Estos tendrán por función dar señales de alerta ante la ocurrencia o agravamiento de deficiencias en un área determinada. Tomándose como señales hacia donde dirigir la investigación, a fin de buscar evidencias reales de las causas por lo que arrojó un valor distinto a lo esperado.

Los indicadores se evaluarán por cada subsistema de gestión con respecto a:

- *El estándar*
- *Resultados de periodos anteriores.*

Estándar

Es el valor preestablecido y la tendencia lógica que debe obtener cada indicador.

Resultados de periodos anteriores

Son los resultados obtenidos por la empresa en los periodos anteriores a la evaluación.

La selección de los indicadores a evaluar en esta etapa variará según se requiera, de acuerdo con el área y el equipo multidisciplinario.

PLANEAMIENTO

Una vez realizada la exploración se crean las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, donde el jefe de grupo después de haber obtenido toda la información y conocimientos requeridos procederá a planear las tareas a desarrollar y comprobaciones necesarias para alcanzar los objetivos de la auditoría.

Procediendo así, a elaborar el plan global de auditoría, constanding de la siguiente información:

- 1. Áreas, funciones y materias críticas a auditar.*
- 2. Definición del objetivo de la auditoría.*
- 3. Cantidad de auditores y especialistas que se necesiten, así como el nombre, nivel y clasificación que deben tener.*
- 4. Confección de los programas de auditoría elaborados por los auditores, revisado por el auditor jefe y aprobado por el supervisor y jefe de cada área.*

5. *Determinación del tiempo de la auditoría (fecha de inicio y terminación).*

Cada auditor debe tener confeccionado su programa de auditoría por área, especificando:

1. *Área a auditar.*
2. *Nombre del auditor o especialista según lo requiera.*
3. *Objetivos a evaluar.*
4. *Criterios de auditoría.*
5. *Tareas a desarrollar.*
6. *Fecha de inicio y terminación.*

Tanto el plan global como el individual deben ser analizados con el supervisor, quien debe conocer y aprobar todas las tareas a desarrollar. Igualmente, los auditores y especialistas deben tener conocimiento del plan global de la auditoría, lo que repercutiría en un trabajo de colectivo más eficaz.

EJECUCIÓN

En esta etapa se debe obtener la evidencia suficiente, competente y relevante sobre las áreas críticas aprobadas en el plan de auditoría; aplicando procedimientos y técnicas de auditorías, comprendiendo:

1. *Aplicación y evaluación del programa.*
2. *Identificación y desarrollo de hallazgos.*
3. *Comunicación de resultados.*

EL PROGRAMA DE AUDITORÍA SU APLICACIÓN Y EVALUACIÓN

Con la aplicación de los programas de auditoría se inicia la fase ejecución, cuyo propósito es obtener la evidencia suficiente, competente y pertinente, en relación a los asuntos o hechos evaluados.

Los programas de auditoría deben ser lo suficientemente flexibles para permitir cambios, según resulte apropiado en las circunstancias. Sin embargo, cualquier cambio dispuesto después de la aprobación de estos programas deberá ser debidamente documentado.

La custodia y conservación de los programas de trabajo es responsabilidad del equipo de auditoría. Por su naturaleza, los programas de auditoría, al igual que el plan de auditoría son reservados, siendo necesario mantener la debida confidencialidad durante y después del trabajo.

En el programa de auditoría se consideraran los siguientes elementos:

- 1. Área a auditar:** *es el área donde el auditor después de haber analizado toda la información obtenida en la exploración detecta el problema y dirige la investigación.*
- 2. Nombre del auditor o especialista según lo requiera.**
- 3. Objetivos a evaluar:** *estos deben expresarse de manera que identifiquen aquellos elementos de hallazgos que deban desarrollarse.*
- 4. Criterios de auditoría:** *estarán dados por normas razonables que permitan comparar y evaluar condiciones existentes.*
- 5. Tareas a desarrollar:** *son acciones específicas que se aplican en una auditoría para obtener la evidencia necesaria que fundamente la opinión del auditor.*
- 6. Fecha de inicio y terminación.**

IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE UN HALLAZGO

Una de las actividades más importantes de la fase de ejecución, es el desarrollo de hallazgos. El término hallazgo en auditoría tiene un sentido de recopilación y síntesis de información específica sobre una actividad u operación, que ha sido analizada y evaluada y, que se considera de interés para los funcionarios responsables de la entidad examinada.

El auditor debe desarrollar recomendaciones, señalando la necesidad de efectuar mejoras, teniendo en cuenta su análisis de las causas y efectos en las condiciones identificadas.

El procedimiento que a continuación se va a describir permite obtener los resultados previstos en cada hallazgo, así como informar la obtención de los factores principales que inciden en el mismo, como son la condición, el criterio, el efecto y la causa que se deben contemplar en la exposición de los resultados de forma sencilla, precisa y clara. Ello facilitará a la administración la adopción de las medidas correspondientes.

En la Auditoría de Gestión se recomienda aplicar el siguiente procedimiento para desarrollar completamente cada hallazgo significativo de las áreas críticas, determinando:

Elementos que determinan un hallazgo

1. La condición	Situación Actual
2. El criterio	Las normas aplicables
3. El efecto	Medición de costo innecesario, excesivo u otra forma de desviación adversa
4. La causa	Razones de la desviación
5. La conclusión del Auditor	Sintetizada
6. La recomendación del auditor	Acción correctiva

Fuente: Guía Metodológica para la realización de Auditorías de Gestión. 1994.

COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS

La comunicación de hallazgos de auditoría es el proceso mediante el cual, el auditor encargado una vez evidenciados éstos, cumple en forma inmediata con darlos a conocer a los funcionarios responsables de la entidad examinada, a fin de que en un plazo previamente fijado, presenten sus comentarios o aclaraciones debidamente documentados, para su evaluación oportuna y consideración en el informe.

Su propósito es proporcionar información útil y oportuna, tanto oral, como escrita, en torno a asuntos importantes que posibilite recomendar, en su momento, la necesidad de efectuar mejoras en las actividades y operaciones de las entidades públicas.

Tan pronto como sea elaborado un hallazgo de auditoría, se debe comunicar a los funcionarios responsables de la entidad examinada, con el objeto de:

- Obtener sus puntos de vista respecto a los hallazgos presentados.
- Facilitar la oportuna adopción de acciones correctivas.

La responsabilidad del acto de comunicación de hallazgos de auditoría y la oportuna evaluación de las aclaraciones y comentarios, compete al auditor encargado y al supervisor de auditoría.

La comunicación escrita sobre hallazgos de auditoría con funcionarios responsables de la entidad auditada, son parte sustancial de los procedimientos de auditoría. No debe esperarse acumular un número importante de hallazgos de auditoría para comunicarlos en forma conjunta a los niveles responsables de la entidad.

Es importante comentar las posibles soluciones o mejoras que parezcan dignas de ser consideradas para conocer la opinión de personas entendidas. Sin embargo, se debe aclarar que el auditor busca información y asistencia para comprender mejor la situación y para determinar las posibles mejoras que pueda efectuarse. También debe aclararse que las soluciones o mejoras discutidas no son necesariamente la posición final de los auditores.

La comunicación de los hallazgos y la evaluación de las respuestas de la entidad significan que el auditor ha concluido la fase de ejecución y que ha acumulado en sus papeles de trabajo toda la evidencia necesaria para sustentar el trabajo efectuado y el producto final a elaborar: el informe de auditoría.

REDACCIÓN DEL INFORME.

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor, en el cual éste presenta sus observaciones, conclusiones y recomendaciones. El informe de auditoría debe contener la expresión de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas durante la fase de ejecución.

Cada auditoría de gestión culmina en un informe por escrito que es puesto en conocimiento de la entidad auditada. Los objetivos del informe para cada auditoría deben estar definidos apropiadamente, tan pronto como sea posible, al igual que su estructura. Para ahorrar tiempo, el Supervisor debe adquirir un rápido entendimiento sobre el contenido del informe, por cuanto es quien finalmente debe revisarlo y aprobarlo.

En esta fase se comunica a los directivos de la entidad, los resultados obtenidos presentados como deficiencias significativas y las recomendaciones para promover mejoras en el desarrollo de las operaciones, a fin que la administración adopte medidas correctivas y evite su ocurrencia en el futuro.

El informe debe redactarse de forma coherente y profesional, los asuntos incluidos en él deben tener la suficiente significación como para justificar que sean informados y, para merecer la atención de aquellos a quienes van dirigidos.

Las observaciones y conclusiones incluidas en el informe de auditoría, deben estar apropiadamente soportadas con evidencia suficiente, competente y pertinente que

fluya de los papeles de trabajo, para probar, cuando sea necesario, los fundamentos de los asuntos informados, su exactitud y razonabilidad.

Las conclusiones y recomendaciones deben inferirse en forma lógica de los hechos examinados. Los elementos de juicio incluidos en el informe deben ser suficientes para convencer a sus usuarios sobre la importancia de las observaciones.

El redactor no debe enredarse en frases, oraciones, párrafos o secciones demasiado detalladas, que no armonicen con el mensaje del informe. Para que el informe se comunique con efectividad, debe presentarse en forma clara y simple, tanto como sea posible.

Los auditores deben tratar de emplear palabras que den muestra de positivismo; tales como reforzamiento, mejoras, aumentos y ahorros potenciales, para que sea más difícil que la administración esté en desacuerdo con sus observaciones, conclusiones y recomendaciones resultantes de la auditoría practicada.

La responsabilidad de la redacción del informe de auditoría es del auditor encargado aunque también comparten esta responsabilidad, los miembros del equipo de auditoría que intervienen en el borrador del informe.

Estructura y Contenido del Informe de Auditoría de Gestión

El contenido del informe se dividirá en seis secciones:

Encabezamiento:

1. Nombre y dirección de la unidad u organización de auditoría, lugar y fecha de emisión.
2. No. de orden de trabajo.
3. Código, nombre y dirección de la entidad auditada.

4. Nombre del organismo, empresa, unión a la que esta subordinada la entidad auditada.
5. Tipo de auditoría.
6. Fecha de inicio y de terminación.
7. Equipo multidisciplinario.

Introducción: Proporciona al usuario del informe, datos importantes acerca de la entidad auditada y la naturaleza del examen realizado. Comprendiendo los siguientes puntos:

1. **Declaraciones sobre logros notables de la entidad:** Los logros alcanzados por la entidad durante el examen relacionado con el alcance y objetivo de la auditoría.
2. **Motivo del examen:** debe describir las causas que dieron origen al examen.
3. **Objetivos del examen:** lo que se espera alcanzar como resultado del examen. Estos objetivos serán los mismos que los expuestos en la etapa de planeamiento.
4. **Normas de auditoría:** Informar que se aplicaron las normas de auditoría generalmente aceptadas.
5. **Alcance de la auditoría:** se señalará con precisión el ámbito sometido a la evaluación (toda la organización, un área o una actividad).
6. **Legislaciones:** las legislaciones verificadas y las causas que impidieron verificar las programadas

Conclusiones: se expondrán los juicios del auditor, basándose en las observaciones formuladas como resultado del examen. Refiriéndose a la evaluación de la gestión en la entidad examinada, en cuanto al logro de las metas y objetivos, utilización de los recursos, en términos de eficiencia y economía y cumplimiento de la normativa legal. *(abordar sobre el precio de un incumplimiento en general)*

Desarrollo: (abordar sobre la comunicación de hallazgos)

Observaciones: están referidas a cualquier situación deficiente e importante identificada en el examen, que puede motivar oportunidades de mejoras. Estas constituyen el mensaje fundamental que el auditor desea comunicar, mediante la presentación del informe. En el informe solo se reflejarán aquellos comentarios sobre observaciones significativas. Y las aclaraciones presentadas por los funcionarios de la entidad auditada, que hallan sido evaluadas por el auditor, además de la opinión de éste.

Recomendaciones: constituyen las medidas sugeridas por el auditor a la administración de la entidad examinada para la superación de las observaciones identificadas. Deben estar dirigidas a los funcionarios que tengan competencia para disponer su adopción y estar encaminadas a superar la condición y las causas de los problemas.

Las recomendaciones deben ser formuladas en tono constructivo y fluir de la conclusión correspondiente, teniendo en consideración que las medidas recomendadas sean lo más específicas posibles, factibles de implementar y tengan una relación costo/ beneficio apropiada.

Anexos: Los anexos podrán ser utilizados a fin de lograr el máximo de concesión y claridad en el informe, de modo que complementen o amplíen los datos contenidos en él.

Se podrán utilizar gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario. Los anexos se numeraran de forma consecutiva según el orden en que se mencionen en el informe.

Síntesis: En ocasiones es necesario realizar un resumen que refleje los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa.

PAPELES DE TRABAJO.

Los papeles de trabajo son los documentos elaborados por el auditor en los que se registra la información obtenida, como resultado de las pruebas realizadas durante la auditoría y sirve de soporte al informe. Constituyen el vínculo entre el trabajo de planeamiento, ejecución e informe de auditoría; por lo tanto, deben contener la evidencia necesaria para fundamentar los hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Los papeles de trabajo deben elaborarse de forma debida, en orden y ser legibles, con encabezamientos completos, explicaciones de fuentes de datos y labores de verificación llevados a cabo, para que creen en la supervisión o niveles superiores una confianza plena en el auditor y en su trabajo. Si los papeles de trabajo no están en orden, son ilegibles, están mal redactados o tienen otras fallas, el supervisor y otros funcionarios, no tendrán confianza en el auditor ni en el contenido de su informe.

La elaboración de los papeles de trabajo requiere de un planeamiento cuidadoso antes y durante el curso de la auditoría. Durante el desarrollo de las labores, el auditor debe prever el tipo y forma de papel de trabajo que puede presentar la evidencia de una manera concisa y efectiva. El empleo de papeles de trabajo no planificados o que se elaboren con apresuramiento puede dar como resultado que no presenten bien los datos, que el orden de presentación no sea el mejor o que sea necesario repetir los papeles de trabajo para incluir toda la información.

Un grupo especial de papeles de trabajo son las notas del auditor. Este tipo de papeles de trabajo sirven al auditor para registrar ciertos asuntos que debe recordar para beneficio propio y del examen. Las notas deben ser explicativas y completas, pero no deben repetir datos que estén contenidos en otros papeles de trabajo. Existen tres clases distintas de notas:

- Notas recordatorias
- Notas sobre observaciones o hallazgos
- Notas para el informe

CONCLUSIONES

- Con la aplicación de la guía metodológica propuesta para la ejecución de auditorías de gestión a la Empresa de servicio a la Unión del níquel (ESUNI), se logra identificar imprecisiones en el sistema de gestión, evaluarlas y recomendar correcciones para minimizarlos y elevar el grado de economía, eficacia y eficiencia.
- La guía metodológica cuenta con la información teórica suficiente para servir de ayuda a auditores que incursionen en este tipo de auditoría, así como su utilización en cursos diurnos, de postgrados y de superación, entre otros.
- La guía metodológica propuesta sirve de base para la aplicación de auditorías de gestión a otras empresas de prestación de servicios.
- El modelo de auditoría de gestión puede ser utilizado en cualquier tipo de auditoría, ya sea interna o externa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- Que se evalúe la posibilidad de aplicación de la siguiente metodología en el sistema de gestión de la entidad.
- Desarrollar la siguiente guía como un trabajo de curso.
- Utilizar el material obtenido como material de estudio para los estudiantes de postgrado.

BIBLIOGRAFÍA

ALIAGA, P. *Fundamentos Teóricos para el Análisis Económico Financiero*.
Universidad de Holguín, 2003.

BREALEY AND MYERS. *Fundamentos de financiación empresarial*. 4 ed. México:
Mc Graw Hill, 1993.

COOK AND WINKLE. *Auditoría*. Nueva Editorial Interamericana SA de CV, 1988.

COOPER AND LYBRAND, *Manual de Auditoría*, Dusto, 1991.

DECLERK, R.P. *El Planteamiento Estratégico: Nueva tendencia de la
Administración*. México, Editorial Trillos, 1993.

TORRENTE S. T. *Auditoría de gestión*. UHO. 2000.

PERDOMO, M. *Fundamentos de Control Interno*, ECASA, 1989.

GOMEZ MORFIN, J. *El control en la administración de la Empresa*. 1988.

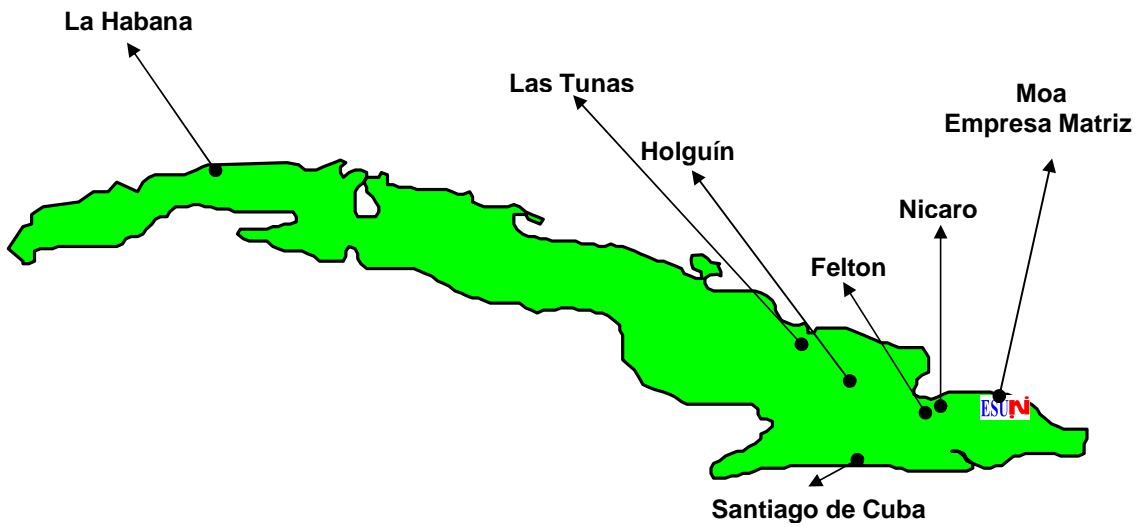
PINILLA, J. D. *Auditoría Informática: un enfoque operacional*. ECOE ediciones, 1992.

ANEXOS

ANEXO # I. DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA ESUNI EN EL TERRITORIO NACIONAL.

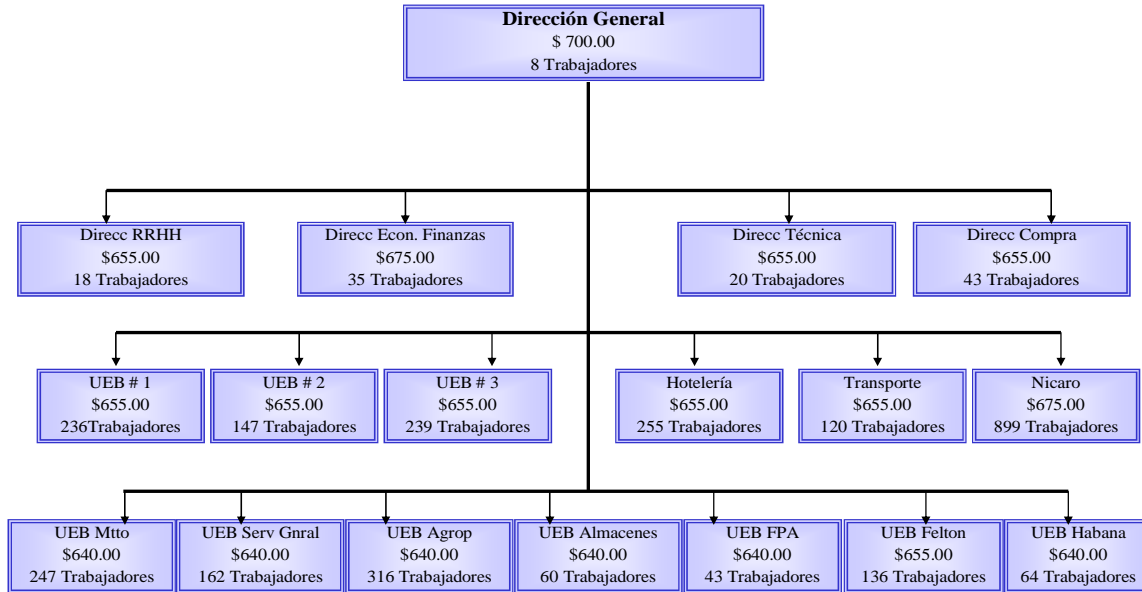
Provincia	Municipio	Unidades
Holguín	Moa	11 UEB, 4 Direcciones Funcionales y 3 Departamentos Independientes
Holguín	Mayarí	UEB Servicios Nicaro y UEB Servicios Felton.
Holguín	Holguín	Villa "Holguín", perteneciente a la UEB Hotelería.
Las Tunas	Puerto Padre	Villa "La Llanita", perteneciente a la UEB Hotelería
Santiago de Cuba	Santiago de Cuba	Villa "Santiago", perteneciente a la UEB Hotelería.
Ciudad Habana		Hotel Portales de Paseo

ANEXO # 2. DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA ESUNI



ANEXO # 3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ESUNI.

Estructura de la Empresa ESUNI



ANEXO # 4. ENCUESTA PARA EVALUAR LOS OBJETIVOS FIJADOS POR LA EMPRESA.

Cuestionario # 1

Si

No

1. ¿Son los objetivos guías para la acción y toma de decisiones?
2. ¿Se centran en las áreas de resultados claves?
3. ¿Los objetivos constituyen una mejora de resultados?
4. ¿Son el sustento de la información y la comunicación?
5. ¿Facilitan la planificación y el control?
6. ¿contribuyen a cumplir la misión y la visión?
7. ¿Los objetivos fijados en la entidad son compartidos por todos?
8. ¿son alcanzables?
9. ¿son medibles?
10. ¿son retadores?
11. ¿propician mejoras?
12. ¿son claros y específicos de manera que sean conocidos e interpretados por los trabajadores?

ANEXO # 5. ENTREVISTA PARA EVALUAR LOS OBJETIVOS FIJADOS POR LA EMPRESA.

Entrevista # 1

Si No

1. ¿Conoce usted los objetivos de la entidad para el año 200X?
2. ¿Considera esos objetivos válidos y motivadores?

ANEXO # 6. ENCUESTA PARA EVALUAR LAS ESTRATEGIAS TRAZADAS POR LA EMPRESA.

Cuestionario # 2

Si No

1. ¿Estas me dicen como alcanzar los objetivos fijados?
2. ¿Están relacionadas con los objetivos fijados?
3. ¿Están relacionadas y sustentadas entre si?

ANEXO # 7. ENCUESTA PARA EVALUAR LOS PLANES DE ACCIÓN.

Cuestionario # 3

Si No

1. ¿Describen detalladamente actividades o acciones a ejecutar a corto plazo?
2. Los planes de acción fijan:
 - Responsables
 - Fecha de cumplimiento
 - Recursos
3. Son revisados periódicamente.
4. En caso de desviaciones se ha determinado:
 - Causa
 - Efecto
 - Cuantificación
5. Se han tomado medidas al respecto.

ANEXO # 8. ENCUESTA PARA EVALUAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.

Cuestionario # 4

Si No

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

ANEXO # 9. ENCUESTA PARA EVALUAR LA PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN

Cuestionario # 5

Si Comentario [U1]: En ocasiones

1. La participación de los trabajadores en las decisiones es algo real en la Empresa.
2. La participación vincula a los trabajadores al logro de los objetivos.
3. Los trabajadores aceptan los aumentos de responsabilidad en cuanto a organización y control de su propio trabajo.
4. Los trabajadores disponen de suficiente información dentro de su nivel jerárquico para realizar aportes significativos a la gestión.
5. Existen vías adecuadas para la canalización de sus demandas.
6. Los trabajadores perciben que sus demandas o sugerencias son bien atendidas.
7. Existe en su empresa algunos de los siguientes sistemas de participación:
 - Dirección por objetivo.
 - Reuniones para fijar políticas.
 - Reuniones para la solución de los problemas.
 - Círculos de calidad.
 - Sistemas de información por encuestas.
 - Otras.
8. El personal es al activo más importante en la empresa.
9. Los resultado de la participación son muy frecuentes en el trabajo:
 - Técnico
 - Económico
 - De Recursos Humanos
 - Comercial
10. La falta de productividad se debe a:
 - Falta de interés mostrados por la dirección.
 - Falta de interés mostrados por los empleados.
 - Falta de vías adecuadas para su canalización.
 - Deficiente flujo de información.
11. El personal percibe que sus aportes a la organización mejoran su posicionen ésta.

ANEXO # 10. ENCUESTA PARA EVALUAR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN.

Cuestionario # 6

Si No

1. Facilitan los canales de distribución hacia niveles inferiores el cumplimiento de los objetivos y actividades de la empresa de una manera eficiente y económica.
2. Facilitan los canales de comunicación hacia niveles superiores el cumplimiento de los objetivos y actividades de la empresa de una manera eficiente y económica.
3. Proporcionan los canales de comunicación hacia los niveles inmediatos un flujo eficiente de información sobre :
 - Los proyectos y programas de la empresa
 - Las políticas directivas de la organización
 - Métodos y procedimiento de trabajo
 - Asuntos que afectan la moral de los empleados
 - Asuntos que afectan las necesidades de los empleados
4. ¿Qué métodos generales se utilizan?
 - Palabras generales o escritos
 - Cifras incluyendo matemáticas
 - Fotografías
 - Acciones
5. Alientan las políticas organizativas a los empleados a expresar sus opiniones y recomendaciones a través de canales formales de comunicación.
6. Se utilizan canales informales de comunicación como la transmisión oral para complementar los canales formales.
7. Proporcionan los canales de comunicación la información necesaria que mantiene a los empleados a sentirse orgullosos de su trabajo.
8. Proporcionan los canales de comunicación la información necesaria que afecta el bienestar de los empleados.

ANEXO # 11. ENCUESTA PARA COMPROBAR LA EXISTENCIAS DE LOS MECANISMOS DE MOTIVACIÓN, MEDIANTE LA RECOMPENSA.

Cuestionario # 7	si	no	solo en parte
1. ¿Existe y se ejecuta en la entidad sistemas de estimulación salarial y material según lo establecido?			
2. ¿Existe y se ejecuta en la entidad sistemas de estimulación moral según lo establecido?			
3. Existencia y funcionamiento de servicios médicos en la entidad.			
4. Existencia y funcionamiento de servicios de transporte y parqueo en la entidad.			
5. Existencia y funcionamiento de servicios de alimentación en cuanto a:			
• funcionamiento de comedores;			
• dietas ante condiciones anormales de trabajo;			
• calidad de los alimentos;			
• variedad de los alimentos;			
• relación calidad - precio.			
6. La seguridad e higiene ocupacional prevalece en la entidad.			

ANEXO # 12. ENCUESTA DIAGNÓSTICO DE LA MOTIVACIÓN.

Cuestionario # 8

1 2 3 4 5

1. ¿Se siente motivado hacia su trabajo?
2. ¿Cuando plantea un criterio es escuchado por la dirección?
3. ¿Piensa que su colectivo de trabajo es unido?
4. ¿Existen buenas relaciones personales con los trabajadores?
5. ¿De la relación con su jefe inmediato responda?

 - Le reconoce su esfuerzo al realizar una labor destacada.
 - Al tener problema con su trabajo es criticado constructivamente

 - Se tratan con el debido respeto
6. ¿Evalúe los siguientes factores a que se encuentra expuesto durante el desarrollo de su trabajo?

 - Iluminación.
 - Ruido.
 - Calor.
 - Humedad.

7. ¿Los ingresos que recibe por su trabajo, le permiten satisfacer sus necesidades personales?
8. ¿El salario que recibe esta de acuerdo con la cantidad y calidad de trabajo que realiza?
9. ¿Se corresponde el trabajo que realiza con su nivel de preparación?
10. ¿Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de meritos y la selección de los mas destacados?
11. ¿El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de meritos a los mas destacados?
12. ¿Los trabajadores mas destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales?
13. El ambiente de trajo le ofrece seguridad o las áreas están debidamente protegidas?

CONTINUACION.....

Cuestionario # 8

1 2 3 4 5

14. ¿Se siente motivado hacia su trabajo?

15. ¿Cuando plantea un criterio es escuchado por la dirección?

16. ¿Piensa que su colectivo de trabajo es unido?

17. ¿Existen buenas relaciones personales con los trabajadores?

18. ¿De la relación con su jefe inmediato responda?

▪ Le reconoce su esfuerzo al realizar una labor destacada.

▪ Al tener problema con su trabajo es criticado constructivamente

▪ Se tratan con el debido respeto

19. Evalúe los siguientes factores a que se encuentra expuesto durante el desarrollo de su trabajo

▪ Iluminación.

▪ Ruido.

▪ Calor.

▪ Humedad.

ANEXO # 13. ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES CON LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

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

ANEXO # 14. ENCUESTA DE VALORACIÓN A LOS DIRIGENTES

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

ANEXO # 15. ENCUESTA PARA VERIFICAR SI EXISTE UN SISTEMA DE CONTROL.

Cuestionario # 12

Si No

1. La entidad cuenta con sistema de control.
2. ¿El sistema de control abarca todas las áreas de la entidad?
3. ¿La entidad dispone de normas preestablecidas que permitan evaluar los procesos necesarios para el logro de los objetivos.
4. ¿Los medios utilizados en la medición de resultados son los adecuados?
5. ¿Los medios utilizados en la medición de resultados se revisan y renuevan periódicamente?
6. ¿La entidad al identificar en el proceso de control situaciones críticas o desviaciones, toma medidas correctivas y éstas se corresponden?
7. ¿Los controles informan oportunamente las deficiencias o desviaciones detectadas al responsable de área de manera que le permita tomar las medidas preventivas?

ANEXO # 16. INDICES PARA EL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA ESUNI.

Indicadores	Resultados anteriores		vi	
	200X	200X		
$PRUEBA\ ACIDA = \frac{ACTIVOS\ MAS\ LIQUIDOS}{PASIVO\ CIRCULANTE}$				
$CAPITAL\ DE\ TRABAJO\ NETO = ACT.\ CIRC. - PAS.\ CIRC$				
$CIRCULANTE = \frac{ACTIVOS\ CIRCULANTES}{PASIVOS\ CIRCULANTES}$				
$RAZONES\ DE\ DEUDA = \frac{TOTAL\ DE\ PASIVO}{TOTAL\ DE\ ACTIVO}$				
$RAZON\ DE\ DEUDA/PATRIMONIO = \frac{TOTAL\ DE\ PASIVO}{TOTAL\ DE\ PATRIMONIO}$				
$Rotación\ de\ cuentas\ por\ cobrar = \frac{Ventas\ al\ crédito}{Promedio\ de\ Cts.C}$				
$Rotación\ de\ inventarios = \frac{Costo\ de\ venta}{Inventario\ promedio}$				
$Rotación\ de\ cuentas\ por\ pagar = \frac{Compras\ anuales}{Promedio\ de\ Cts.P}$				
$ROI = \frac{UTILIDAD\ NETA\ EN\ OPERACIONES}{TOTAL\ DE\ ACTIVOS}$				
$RENTABILIDAD\ FINANCIERA = \frac{UTILIDAD\ NETA}{TOTAL\ DE\ PATRIMONIO}$				

ANEXO # 17. GESTION DE COBRO

• Cuestionario para evaluar la Gestión de Cobro de las Empresas

- 1. La Empresa en el momento de realizar contratos identifica correctamente a su cliente, utilizando la revisión de los siguientes documentos:
 - Escritura de constitución, Resolución de creación o el documento legal que avala la personalidad jurídica del contratante.
 - Certificación actualizada del registro en el cual debe estar inscrito desde su creación.
 - Nombramiento o documento que avale las facultades de la persona natural actuante, para concertar el contrato y contraer las obligaciones del pago.
 - Licencia de cuenta bancaria en moneda libremente convertible emitida por el BCC. (En su defecto autorización escrita de Organismo o Entidad que centraliza los fondos).
 - Si la contratación fuera en moneda nacional debe solicitarse aval del banco donde esta abierta la cuenta, en la que se consigne la identificación de la cuenta.
 - Existe el documento acreditativo de la designación de las personas autorizadas a operar cuentas bancarias
 - Existen las certificaciones de inscripción en los registros correspondientes y la autorización del registro central comercial
- 2. ¿Se utilizan las técnicas de computación para mantener al día los avisos de cobro?
- 3. ¿Se informa oportunamente sobre las cuentas de cobros dudosos?
- 4. ¿Se realizan análisis periódicos de los ciclos de cobros?
- 5. ¿Existen evidencias del análisis de las influencias negativas que pueden provocar el aumento del ciclo de cobro, al disminuir la disponibilidad del efectivo?
- 6. ¿Se han analizado como influyen las posibilidades de cobros en el desarrollo de la actividad de la Empresa?
- 7. ¿Se toman medidas correctivas con los clientes morosos?
- 8. ¿Se realiza mensualmente el análisis de las cuentas por cobrar por edades y deudores?
- 9. ¿Concilian y confirman periódicamente los adeudos según libros entre el vendedor y sus clientes, y hay evidencia documental de las gestiones realizadas sobre aquellas que muestran atrasos considerables o montos elevados?
- 10. Están habilitados los expedientes de cobro por cada cliente que conforma el saldo de esta cuenta con la documentación siguiente:
 - Facturas de ventas o servicios.
 - Datos de los instrumentos de cobros (cheques, transferencias, depósitos, solicitudes de ingresos, etc.)

Continuación.....

- **Cuestionario para evaluar la Gestión de Cobro de las Empresas** • **Si**
- Control de cobros parciales y saldos pendientes de cada factura. •
- Confirmación y conciliación de adeudos con los clientes. •
- Convenios y cláusulas de cobros y pagos de los contratos suscritos con los clientes. •
- Reclamaciones de los clientes, notas de crédito y créditos, trámites judiciales y otras gestiones de cobro y sus resultados. •
- Cartas y comunicaciones con el cliente. •
- 11. Verificar que los servicios que se prestan, mercancías que se vendan, u obras que se realizan, cuentan con el contrato correspondiente, y que en el mismo se consigna: •
 -
 - Código, nombres, apellidos y dirección de las partes y carácter con las que comparece; •
 - Código, nombre y dirección de la entidad a cuyo favor se expedirá la factura; •
 - Cantidad, surtido, calidad, precios o tarifas unitarios de las mercancías o servicios. Importe y embalaje de las mercancías que lo requieren; •
 - Lugar de entrega de las mercancías y medios de transporte que utilizará para el traslado de ellas hacia él o los almacenes del comprador. •
 - Los procedimientos a seguir en caso de diferencias en cantidad o calidad en lo acordado. •
 - En los casos que proceda, la periodicidad, lugar y forma en que se hará la conciliación de las ventas con las mercancías recibidas por el comprador y de los pagos con los instrumentos de pagos recibidos por el vendedor, así como de la coincidencia del saldo a cobrar por el vendedor contra el saldo a pagar por el comprador. •
 - En el caso de los servicios que presten debe especificarse el tipo de servicio (reparación y/o mantenimiento), si se realizan fuera de taller como revisión y diagnóstico técnico, número de visitas, garantía, etc. •
 - Obligación de informar a los vendedores en la mayor brevedad posible, el recibo de las mercancías compradas. •
- 12. Verificar si reciben bonificaciones o comisiones, y analizar las bases de las mismas. •
- 13. Los expedientes elaborados por Cuentas Incobrables se encuentran debidamente confeccionados, aprobados por los funcionarios que correspondan y dentro de los términos establecidos para su análisis. •

ANEXO # 18. GESTION DE PAGO

- **Cuestionario para analizar los pagos** • Si
- 1. Tienen habilitados y mantienen actualizados los expedientes de pagos por proveedores, los cuales deben contener los documentos siguientes:
 - Facturas del proveedor. •
 - Informe de Recepción (fecha, número, importe por monedas y total). •
 - Reclamaciones en los casos que procedan. •
 - Instrumentos de pago (solicitud de pago, cheque, transferencia, etc.). •
 - Control, de pagos parciales y saldos pendientes de pago de cada factura. •
 - Estados de Cuenta del proveedor. •
 - Conciliación o confirmación de adeudos con el proveedor. •
- 2. Los servicios y mercancías que se reciben cuentan con el contrato correspondiente, y que en el mismo se consigna:
 - Código, nombres, apellidos y dirección de las partes y carácter con las que comparece; •
 - Código, nombre y dirección de la entidad a cuyo favor se expedirá la factura-conduce; •
 - Cantidad, surtido, calidad, precios o tarifas unitarios de las mercancías o servicios. Importe y embalaje de las mercancías que lo requieren; •
 - Condiciones de entrega de las mercancías, especificando lugar, fecha, embalaje y medios de transporte que se utilizará para su traslado al o los almacenes del comprador; •
 - Los procedimientos a seguir en caso de diferencias en cantidad o calidad de lo acordado; •
 - En los casos que proceda, la periodicidad, lugar y forma en que hará la conciliación de las ventas con las mercancías recibidas por el comprador y de los pagos recibidos por el vendedor, así como de la coincidencia del saldo a cobrar por el vendedor contra el saldo a pagar por el comprador; • •
 - En el caso de los servicios debe especificarse el tipo de servicio (reparación y/o mantenimiento), si se realizan fuera del taller como revisión y diagnóstico técnico, número de visitas, garantía, etc. • •
 - Obligación de informar a los vendedores con la mayor brevedad posible el recibo de las mercancías compradas. •
 - Verificar si pagan o reciben bonificaciones o comisiones, y analizar las bases de las mismas; •
 - Forma y plazo de pago. • •
- 3. Existe un procedimiento que asegure que las facturas se paguen en tiempo y no existen obligaciones envejecidas. •

Continuación.....

- **Cuestionario para analizar los pagos** • Si
- 4. Verifique que los documentos primarios que originan estas operaciones, son originales, y contengan el cuño del suministrador, y no tengan borrones, enmiendas o tachaduras. •
- 5. En cada submayor de proveedores se detalla cada factura o conduce recibido y cada pago efectuado. •
- 6. Están habilitados, actualizados y cuadrados los registros y submayores por proveedores. •
- 7. Concilian los documentos recibidos de los proveedores con el submayor de Cuentas por Pagar. •
- 8. La suma de los saldos de los submayores por proveedores se cuadra mensualmente con el de la cuenta control. •
- 9. De existir submayores de suministradores con saldos contrarios a su naturaleza, éstos se analizan mensualmente para su depuración. •
- 10. Se realiza mensualmente el análisis por edades de las Cuentas por Pagar, para determinar el estado en que se encuentran las deudas con los suministradores. •
- 11. Efectúan conciliaciones mensuales entre cliente y suministrador, existe evidencia documental de las mismas, y si de los importes no utilizados se exige su devolución. •
- 12. Verifique los precios, operaciones aritméticas y descuentos o recargos que aparecen en los documentos primarios que dan origen a las anotaciones en los registros y submayores. •
- 13. Reclasifican las cuentas por pagar a corto plazo al término del año de su registro, que aún se mantienen pendientes de pago. •
- 14. En las Cuentas por Pagar tener en cuenta:
 - Submayor por proveedores con respaldo documental. •
 - Compruebe el resultado del análisis de las partidas pendientes de cada uno de los acreedores y compararlas contra los documentos (facturas, etc.) pendientes de pago. •
 - Verifique el resultado de las conciliaciones y confirmaciones de saldos y adeudos con los suministradores y otros acreedores •
 - Compruebe el resultado del análisis por edades y el comportamiento de los pagos conforme al presupuesto de egresos. •
 - Verifique por pruebas la actualización de los expedientes de pagos. •
- 15. Las anotaciones en los registros de Pagos Anticipados se realizan en el momento en que se ejecutan las mismas. •
- 16. Los importes de Pagos Anticipados se liquidan mensualmente. •
- 17. Se contabilizan y controlan en la cuenta "Pagos Anticipados", los importes de los cheques emitidos sin la recepción previa de los bienes y servicios pagados. •

Continuación.....

• Cuestionario para analizar los pagos

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

• Si

•

•

•

•

ANEXO # 18. CONTROL DEL PROCESO INVERSIONISTA

- | | Si | No |
|--|----|----|
| 1. De Inversiones: | | |
| • Existe submayor por objeto de obra y se realiza el cuadro con la cuenta control. | | |
| • Revisión por muestreos de los justificantes. | | |
| • Analice por objeto de obra la suma y cuadro de las partidas acumuladas. | | |
| • Compruebe las construcciones terminadas por muestreos, verificando suma y cuadro de las certificaciones contra los créditos a la cuenta de Inversiones y débitos a la cuenta de Activos Fijos tangibles. | | |
| • Compruebe si existen saldos envejecidos en la cuenta Recursos recibidos para Inversiones materiales, pendientes de análisis y depuración | | |
| 2. Verifique si al utilizar materiales con destino a las inversiones, se identifica en los documentos de salida, la obra u objeto de obra a los cuales se aplican, para poder efectuar correctamente su contabilización. | | |
| • Pronóstico de ingresos o resultados futuros del proyecto. | | |
| • Pronóstico de los gastos de operaciones. | | |

ANEXO # 19. VERIFICACION DEL SISTEMA DE INFORMACION QUE EMITE EL SISTEMA ECONOMICO – FINANCIERO

	•Si	•No
•		
1. La Organización prepara fácilmente los siguientes informes contables:	•	•
• Cuentas por Cobrar	•	•
• Cuentas por Pagar	•	•
• Nóminas	•	•
• Costos	•	•
• Estado Financieros	•	•
2. Las operaciones contables y sus registro están actualizadas.	•	•
3. No existen cuentas con saldos contrarios a su naturaleza.	•	•
4. Se elaboran correctamente y en las fechas establecidas todos los Estados Financieros obligatorios y los mismos son analizados periódicamente por el Consejo de Dirección.	•	•
5. Se calculan indicadores Económicos-Financieros y razones que permiten evaluar la eficiencia de la Empresa.	•	•
6. Cuenta la Empresa con el presupuesto de efectivo.	•	•
7. Control del PIGD	•	•
• 8. Control del presupuesto de gastos de la entidad	•	•
• 9. Modelo 5073 de combustible	•	•
• 10. Modelo 5973 indicadores económicos – financieros	•	•

ANEXO # 20. CUESTIONARIO DE COMPRAS.

	Si	No
1. Compruebe si el Plan Anual de Compras fue programado y ejecutado conforme a los requerimientos y necesidades de la entidad.		
2. Compruebe si la entidad relaciona los siguientes elementos con el objetivo de efectuar compras más rentables.		
• Los proveedores que ofertan los mejores precios.		
• Los proveedores que ofertan los mejores créditos.		
• Los proveedores que ofertan los mejores descuentos por pronto pago y volumen de Compras.		
• Los proveedores que ofertan mejor Calidad en materiales y servicios.		
• Lugar donde se encuentran los proveedores y si estos corren con los gastos de transportación.		
• Capacidad y costos de almacenamiento.		
• El Presupuesto de compras		
• El Presupuesto de Efectivo		
3. Compruebe si la empresa cuando efectúa las compras realiza negociaciones por pronto pago, volumen de compras y gastos de transportación.		

ANEXO # 21. CUESTIONARIO DE INVENTARIO

- | | Si | No |
|---|-----------|-----------|
| 1. Los almacenes reúnen las condiciones mínimas de protección contra incendios, robos, filtraciones, etc, así como se encuentran limpios y ordenados. | | |
| 2. Las llaves o áreas del almacén están en poder solamente del personal facultado por la entidad. | | |
| 3. Existe y está actualizada la relación con los nombres, cargos y firmas de cada funcionario para solicitar las entregas de productos. Realizar una pequeña muestra para comprobar esto. | | |
| 4. Poseen el listado de las personas con nombres, cargos y firmas con acceso al área del almacén. | | |
| 5. Están elaboradas, firmadas y actualizadas las Actas de Responsabilidad Material por los responsables y dependientes del almacén, que permitan la aplicación de dicha responsabilidad individual o colectiva, en caso de faltantes, deterioros y pérdidas. | | |
| 6. Cuentan con los instrumentos de medición y pesaje que correspondan de acuerdo con las características de los productos que se manipulan en el almacén, así como el estado técnico de los mismos. | | |
| 7. Están ordenadas y clasificadas las mercancías. | | |
| 8. Los conteos periódicos de los productos almacenados se corresponden con el programa anual aprobado, que garantice el conteo de todos los productos durante cada año y cuando estos chequeos arrojan diferencias frecuentes se realiza un inventario general anual. | | |
| 9. Las existencias reportadas por el almacén en los vales de salida o entradas de productos se cotejan diariamente con las de los Submayores de Inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas y dejándose evidencia de las investigaciones. | | |
| 10. Se realiza la recepción a ciegas. | | |
| 11. Los faltantes de origen reportados, están debidamente certificados por una entidad facultada al efecto, y se emite un informe de reclamación en el caso que proceda. | | |
| 12. En casos de faltantes o pérdidas se aplica la responsabilidad material de acuerdo con lo regulado por el Decreto Ley 92-86 | | |
| 13. Los expedientes en investigación por faltantes y sobrantes de bienes materiales se encuentran dentro del término establecido por la legislación vigente. | | |
| 14. Pérdidas, Faltantes y sobrantes: | | |

Continuación.....

Si No

- Elaboran, tramitan, analizan y aprueban los expedientes por faltantes o sobrantes de inventarios detectados, de acuerdo con lo establecido en la Res. 81/01 del MIC; efectúan su contabilización correctamente y se encuentran dentro de los términos establecidos para su solución.
 - Verificar los créditos y débitos por cancelaciones contra los Expedientes Aprobados en el período auditado.
 - Revisar por muestreos los expedientes, analizando los que presenten importes significativos.
 - De tener importes por robos, comprobar si una vez aceptada la denuncia por la autoridad competente, se procedió a su cancelación.
15. Existe control y desglose de los inventarios ociosos en exceso o en desuso, y que gestiones se han realizado para su eliminación, así como si están habilitados los registros y submayores de inventarios para estas operaciones.
16. Se elabora el Plan de Chequeo Periódico Rotativo de los medios almacenados
Comprobar su cumplimiento.
17. Al realizar las pruebas físicas de estos medios, se tiene en cuenta:
- Volumen del almacén.
 - Valor de los productos.
 - Productos de alta demanda o de difícil adquisición en el mercado interno.
 - Fecha de adquisición y vencimiento (alimentos, bebidas y otros).
 - Productos de lento movimiento y causas de su inmovilización.

ANEXO # 22 ENCUESTA A CLIENTES

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

ANEXO # 23. CUADRO ANALITICOS

Cuadro Analítico # 1

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

Indicadores	Resultados anteriores		Real	
	200x	200x	valor	tendencia
Rdto. M. de obra = $\frac{\text{Gastos de Salario}}{\text{Ventas Totales}}$				
Costos de Servicio = $\frac{\text{Costos Totales de Prod.}}{\text{Ventas totales}}$				
Costos Variables = $\frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}$				
Rendimiento = $\frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Ventas totales}}$				
Costos de Mto. = $\frac{\text{Gastos de Mto.}}{\text{Costos Totales}}$				

Continuación.....

Cuadro Analítico # 2

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

•Indicadores	• Muestra del servicio seleccionado
<ul style="list-style-type: none"> • Costo de Servicio = $\frac{\text{Costos de Prod.}}{\text{Venta}}$ • Costo Variable = $\frac{\text{Costo Variable}}{\text{Venta}}$ • Rentabilidad = $\frac{\text{Ingreso}}{\text{Venta}}$ • Celeridad = $\frac{\text{Tiempo Requerido del Servicio}}{\text{Ventas}}$ 	

ANEXO # 24. CUESTIONARIO DE VENTAS

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

ANEXO # 25. VALORACIÓN DEL RRHH DE LA ENTIDAD.

Escala de valoración

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

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

Alto grado de compromiso significa:

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

Valore usted hasta que punto sirven las políticas de recursos humanos de su empresa para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con habilidades y conocimientos requeridos por la organización en el momento actual y en el futuro.

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

Alto grado de competencia, significa:

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

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

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

Alto grado de congruencia, significa:

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

ANEXO # 26. PROCEDIMIENTO PARA LA VERIFICACION DEL CUMPLIMIENTO DE LA RESOLUCION 91 DEL MEP CONCERNIENTE AL PROCESO INVERSIONISTA.

INFORMACION	SI	NO	NP
Presupuesto total aprobado			
Plan año aprobado			
Estudio de Factibilidad actualizado			
Permiso de Microlocalización			
Dictamen de Compatibilización con la Defensa			
Dictamen de Compatibilización con el EMNDC			
Estudio de Riesgo contra desastres			
Estudio de Impacto Ambiental			
Licencia Ambiental			
Dictamen de la Res.13/98 del CITMA sobre transferencia de tecnología			
Ingeniería Básica			
Ingeniería de detalles			
Dictamen Comité Expertos o Empresa Ingeniería.			
Certificación de la APCI			
Posee Reglamento de Calidad.			
Aprobación suministros externos.			
Posee financiamiento.			
Constructor asegurado si tiene actividad de Construcción y Montaje			
Cronograma de ejecución			
Licencia de obra			
Se trabaja con el Libro de Obra			
Control del Presupuesto aprobado			
Control cronograma de ejecución.			
Control financiero de la inversión			
Resolución de nombramiento del Jefe del Proyecto.			
Existe estructura del equipo del proyecto (DIP) nombrada por Resolución.			
Existe Sistema de Pago y Estimulación por resultados específicos de la inversión.			

ANEXO # 27. VERIFICACION DE LA GESTION MEDIOAMBIENTAL.

Indicadores	SI	NO	NP
Gestión Medio Ambiental			
Procedimiento para la vigilancia y Medición Ambiental.			
Gestión de los desechos sólidos			

ANEXO # 28. VERIFICACION DEL CONTROL DE LA PRODUCCION O PRESTACION DE SERVICIOS.

Indicadores	SI	NO	NP
Procedimiento para la realización del consejo diario de la empresa.			
Procedimiento para la realización del consejo de producción mensual por actividad (Balance técnico económico)			
Procedimiento para la realización de los cambios de turnos.			

**ANEXO # 29. VERIFICACION EL CONTROL DE LOS RECURSOS
ENERGETICOS.**

TITULO	SI	NO
Gestión Energética.		
Inspecciones internas energéticas		
Distribución de derivados del petróleo		
Uso racional de diesel en los equipos automotores.		
Confección de las fichas técnicas		
Uso racional de lubricantes		
Uso racional del agua		
Uso racional de la energía eléctrica		
Contabilidad analítica energética		
Revisión y certificación de la norma de consumo de los equipos de transporte de carga, manipulación de carga equipos estáticos.		

ANEXO # 30. INDICADORES O RESULTADOS DE PERIODO ANTERIORES.

Subsistema:

Indicadores	Estándar		Resultados anteriores		Real	
	valor	tendencia	200x	200x	valor	tendencia

