

Programa de auditoría para evaluar la gestión en el área financiera de la empresa Materiales de la Construcción (Provincia Las Tunas, Cuba).

Prólogo de las autoras

El trabajo titulado "Propuesta de un programa de auditoría de gestión para evaluar la gestión en el área financiera de la empresa Materiales de la Construcción" tiene como objetivo proponer un programa de auditoría de gestión para evaluar la gestión en el área financiera de la referida empresa y responde a la necesidad de integrar la auditoría de gestión a un sistema de Control de Gestión que permita el incremento del grado de economía, eficiencia y eficacia de todos los procesos dentro de la empresa.

Aún son insuficientes las Auditorías de Gestión que se ejecutan. Algunas de las causas fundamentales por las que los directivos de las empresas no reconocen en esta auditoría una aliada en el logro de los objetivos económicos, sociales y ambientales que ellos deben cumplir.

Es imprescindible que se conozcan las ventajas que proporciona este nuevo tipo de auditoría, al poner al descubierto las fallas que producen efectos negativos en la gestión de las entidades, permitiendo la corrección de éstas y por ende, elevar el grado de economía, eficiencia y eficacia.ⁱ

El aporte de este trabajo es que el programa propuesto puede aplicarse en la entidad objeto de la investigación y en otras entidades del territorio, teniendo presente las características de cada una y se podrá contar con una herramienta más para elevar el nivel de eficiencia de las empresas.

Este trabajo está dirigido a profesionales de las Ciencias Económicas, estudiantes de la carrera de Contabilidad y Finanzas y puede servir de marco de referencia para el trabajo de los auditores internos de las empresas y de los auditores externos.

Introducción.

El campo de los negocios está cambiando a velocidad vertiginosamente acelerada. Los directores deben tomar decisiones en un entorno cambiante en el que ya no es posible apreciar soluciones y donde se enfrentan innumerables contradicciones.

A partir de los años 90, comienza una etapa de redefinición de mercados, clientes y productos; por ser una etapa de incertidumbre, en los que ya no se comercializan productos, sino conceptos. Pero con las circunstancias permanentemente cambiantes las empresas solo mantendrán su competitividad SI SABEN ADAPTARSE AL CAMBIO. Cuba no es una excepción ante estas nuevas condiciones, impuestas tal vez, no por la misma situación que atraviesa el resto del mundo, pero por la misma etapa y la influencia de estas condiciones de crisis económica que nos ha tocado vivir, después del derrumbe del campo socialista y por la misma necesidad, impuesta por esta propia crisis, de abrir la economía al mercado internacional, insertándola en ese mundo competitivo y cambiante y a la vez de perfeccionar la economía interna.

Se ha considerado oportuno dirigir este trabajo hacia un tipo de auditoría que permita determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos financieros y de esta forma fortalecer el control económico y administrativo en las entidades así como lograr la máxima transparencia y calidad en su información económico-financiera.

Es evidente que las propias transformaciones que registra la economía cubana en la impostergable búsqueda de un modelo de eficiencia en el sistema empresarial obligan necesariamente a los directivos de las empresas a buscar nuevas formas de dirección y a prescindir de la contabilidad como herramienta de control y análisis en la toma de decisiones.

Al respecto nuestro Comandante en Jefe planteaba: *"Del mismo modo es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los*

campos; en una ciencia que se desarrolla, ¡nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos “.

El proyecto de investigación que se desarrolla en la Empresa Materiales de La Construcción de Las Tunas para implementar un sistema de Control de Gestión en todos los procesos dentro de la empresa incluye la Auditoría de Gestión como parte de ese sistema y es por esto que se propone el trabajo titulado “[Propuesta de un programa de auditoría para evaluar la gestión en el área financiera de la empresa Materiales de la Construcción](#)”

Fue escogida el área de Finanzas para desarrollar un programa de Auditoría de gestión con el objetivo de evaluar la gestión financiera en la empresa. Como los procedimientos existentes para la realización de auditorías de gestión se adecuan para las diferentes entidades, se necesita crear un programa para poder realizar esta auditoría en el área financiera de la Empresa Materiales de la Construcción para evaluar el grado de cumplimiento de la economía, la eficiencia y la eficacia con que se planifican y controlan los recursos monetarios y financieros por este departamento.

Partiendo de lo anterior se definió el siguiente **problema:**

La entidad no cuenta con programas de Auditoría para evaluar la gestión en el área financiera de la empresa.

En consecuencia el **objetivo general** que se pretende alcanzar con el trabajo se ha definido de la siguiente forma:

Diseñar un programa de auditoría de gestión para evaluar el grado de cumplimiento de la economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos financieros de la empresa.

I.-Aspectos generales de la auditoría de gestión

AMBIENTE CONTEMPORÁNEO DE LA AUDITORIA

En un inicio la auditoría se orientaba hacia las necesidades internas de las Empresas de asegurar el manejo del dinero con seguridad y el registro exacto de las transacciones como servicio al dueño del capital invertido.

La creciente complejidad de los fenómenos económicos, la dinámica de los métodos y sistemas de administración de gestión de las empresas, su expansión y dimensión, ha motivado que la auditoría esté en constante evolución ya que la alta gerencia de las mismas estará obligada a centrar su atención en aquellos problemas de mayor importancia y por lo tanto crece la dependencia de estos hacia los resultados presentados por los auditores para conocer en detalle el funcionamiento de las actividades de su entidad.

En Cuba, luego de la implantación de un nuevo sistema de Dirección de la Economía en la segunda mitad de los años 70 vuelve a cobrar auge el trabajo de los auditores. En los últimos años y con la aparición de las Empresas mixtas se ha ampliado el campo de acción de los auditores.ⁱⁱ

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización. Mediante la auditoría de gestión se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

La globalización está obligando a cada vez más empresas a evaluar no solamente los factores internos de la misma, sino también los externos: factores económicos, políticos, comerciales, ambientales, etc., por los cuales se ven afectadas. Este análisis y evaluación de factores tanto internos como externos debe hacerse de manera

sistemática e integral, abarcando la totalidad de la empresa si se quiere mejorar realmente la organización.

En Cuba la Auditoría de Gestión comienza a tener auge a principios de los años 90 como resultado del desarrollo social, el avance tecnológico y la práctica productiva a lo que contribuye la apertura de nuestras relaciones hacia un mundo hasta ese momento poco explorado en el país y en el que se ha hecho necesario actuar, se han promovido de entonces a acá talleres y otras vías de divulgación e impulsar esta labor y en el año 2006 se aprueba la resolución 026 que es una guía metodológica para la realización de las auditorías de gestión.

Aún son insuficientes las Auditorías de Gestión que se ejecutan. Algunas de las causas fundamentales por las que los directivos de las empresas no reconocen en esta auditoría una aliada en el logro de los objetivos económicos, sociales y ambientales que ellos deben cumplir.

Es imprescindible que se conozcan las ventajas que proporciona este nuevo tipo de auditoría, al poner al descubierto las fallas que producen efectos negativos en la gestión de las entidades, permitiendo la corrección de éstas y por ende, elevar el grado de economía, eficiencia y eficacia.ⁱⁱⁱ

1.1 Concepto de Auditoría de Gestión.

En el ámbito internacional se le han concedido diferentes denominaciones análogas a la Auditoría de Gestión, pero en esencia los objetivos que se persiguen en todos los casos son coincidentes, siendo las más conocidas las siguientes: Auditoría de las tres E's, Auditoría operacional, Auditoría operativa, Auditoría de desempeño, entre otras.^{iv}

Distintos autores y estudiosos de la Auditoría han realizado su propia definición de Auditoría de gestión. A continuación se detallan algunas de éstas:

Eduardo Hevia Vázquez la define como: "Un examen realizado por auditores y según las técnicas y métodos de auditoría del conjunto o de parte de las áreas, funciones o actividades de una organización, comprobando la eficiencia y adecuación de su sistema de control interno."^v

Norbeck: "La Auditoría de gestión es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos".

William P. Leonard: "La Auditoría de gestión puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

Fernández Arena J.A sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

El concepto dado sobre el tema por los autores Cook y Winkle, dice que:

"La auditoría operacional es un amplio examen y una evaluación de las operaciones del negocio con el fin de informar a la administración si las diversas operaciones se llevan a cabo o no de manera que cumplan con las políticas establecidas dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la auditoría está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación. La auditoría también debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades."^{vi}

Joaquín Rodríguez Valencia plantea que: "La Auditoría de Gestión se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de

estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar qué condiciones pueden mejorarse.^{vii}

Según Thierauf la auditoría de gestión " tiene que ver con la evaluación de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones generales de planeación, organización, dirección y control, y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización."^{viii}

Según las diferentes resoluciones y documentos emitidos por el Ministerio de Auditoría y Control y el Ministerio de Finanzas y precios como el Decreto ley 159 / 1995 y la Resolución 026 del año 2006 del Ministerio de Auditoría y control la Auditoría de Gestión u Operacional se define como: "El examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencias y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas".^{ix}

Teniendo en cuenta que los elementos básicos principales, según lo planteado en la definición anterior, son la economía, la eficiencia y la eficacia podemos decir que:

Economía:

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiada, como al menor costo posible y de manera oportuna, es decir, los recursos idóneos en la cantidad y calidad correctas, en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que respecto a los Activos Fijos, los Inventarios y la Fuerza de trabajo que:

- No se compre, gaste y pague más de lo necesario. Para conocer si la entidad cumple con lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar si entre otros aspectos, se invierten racionalmente los recursos, a saber si:
- Utiliza las materias primas adecuadas, según los parámetros técnicos y de calidad.
- Ahorra estos recursos o los pierde por falta de control o por deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo.
- Utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.

Eficiencia:

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

Entre otros debe lograr:

- 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 se aprovechen al máximo las capacidades instaladas,
- Que se cumplan los parámetros técnico productivo, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida, y

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

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

Eficacia:

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

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia. En resumen, que se hayan alcanzado los objetivos propuestos.

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

Según lo expresado en la resolución económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba es de necesidad vital lograr la economía, eficiencia y eficacia de nuestras empresas, ya que:

Economía: Insumos correctos al menor costo.

Eficiencia: Resultados que brindan efectos deseados.

Eficacia: Insumos que produzcan los mejores resultados al menor costo.^x

1.2 Etapas para la realización de la Auditoria de Gestión.

Según el Manual "Centro de estudios Contables y financieros y de Seguros" (CECOFIS) para su organización y desarrollo la Auditoria de Gestión comprende cinco etapas generales, que son las siguientes:^{xi}

1. Exploración y examen preliminar.
2. Planeamiento.
3. Ejecución.
4. Informe.
5. Seguimiento.

Exploración y Examen preliminar

Constituye una guía para el posterior trabajo, facilitando así determinar cuestiones fundamentales como: hacia que área se dirige el trabajo, cuantas personas se necesitan, el tiempo, es decir crear las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad.

Se trata del estudio que, previo a la ejecución de la Auditoria, se debe realizar en la entidad.

- Un recorrido por las áreas que conforman la entidad a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

- Revisar la información que obra en el expediente único que contiene los resultados de las Auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones fiscales.
- Evaluar el Sistema de Control Interno Contable Financiero y Administrativo teniendo en cuenta:
 - Si los sistemas de información son oportunos y dinámicos.
 - Si se cumplen los principios del Control Interno.
 - Realizar todas las verificaciones que procedan para arribar a conclusiones respecto a la eficacia del Control Interno
 - Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del Control Interno.
 - Examinar y evaluar los documentos, operaciones y Estados Financieros.
 - Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los Sistemas Automatizados de procesamiento de la información.

Situación financiera:

1. Analizar el cumplimiento de los indicadores económicos fundamentales.
2. Sistemas de Costos, incluidos los centros de costo por áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.
3. Verificar las fuentes de financiamiento
4. Disponibilidad.
5. Endeudamiento.

Recursos humanos:

1. Estructura organizativa y funciones.
2. Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional con sus respectivas calificaciones.
3. Formación, desarrollo y entrenamiento.
4. Nivel de protección e higiene del trabajo.
5. Existencias de normas de trabajo.

- Realizar entrevistas que se consideran necesarias con dirigentes, técnicos, trabajadores y miembros de las organizaciones políticas y de masas.

Planeamiento.^{xii}

El planeamiento de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se considera necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles claves.

- El análisis de los elementos obtenidos en la exploración deben conducir a:
 - Definir los aspectos que deben ser objeto de comprobación, por las expectativas que dio la exploración.
 - Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas.
 - Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.
- Definición de los objetivos específicos de la Auditoría.
- Determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran, atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad.
- Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las tres E.

Estos deberán confeccionarse por los auditores actuantes, revisarse por el jefe de la Auditoria y aprobarse por el supervisor o por el jefe del área.

- Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la Auditoria, así como su presupuesto.

Ejecución.^{xiii}

- Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- Obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, teniendo en cuenta:
 - Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.
 - Cuantificar todo lo que sea posible para determinar el precio del incumplimiento.
 - Que las pruebas pueden ser externas si se considera necesario.
- Prestar especial atención a que la Auditoria sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
- El trabajo de los especialistas que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- El jefe de grupo deberá encargarse de la orientación y revisión del trabajo.
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de Auditoria.
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres E, teniendo en cuenta: Condición, Criterio, Efecto y Causa.

Informe.^{xiv}

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

No obstante lo expresado, deberá considerarse, lo siguiente:

- Introducción: Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la segunda etapa "Planeamiento".
- Conclusiones: Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las tres "E" y su interrelación,
- Cuerpo del Informe: Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
- Recomendaciones: Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la Auditoria con situaciones futuras que se puedan Producir en la entidad.
- Anexos: Se pueden mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos) así como un resumen de responsabilidades.
- Síntesis: En ocasiones es necesario confeccionar un resumen el que reflejará los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive la lectura.

Seguimiento.

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres E que se observe, realizar una comprobación decursado entre uno y dos años, que permita conocer hasta que punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si hubiera sido sustituido por sus desafortunados.

Programa de Auditoría.

Como ya se ha analizado anteriormente el programa de auditoría es el conjunto de procedimiento y acciones que el auditor debe realizar con el fin de alcanzar los objetivos trazados, lograr evidencias suficientes y competentes con un mínimo de error. Es difícil, por no decir imposible, que se pueda confeccionar un programa que satisfaga todas las expectativas, pues es muy importante la buena preparación del auditor y los procedimientos que deben seguirse no son siempre los mismos, ya que dependerán de las circunstancias particulares de cada entidad.

Sobre esto Montgomery plantea lo siguiente:

“Nada puede hacer más daño a los que se dedican a este estudio que el empleo exclusivo de reglas condensadas de trabajo; todos aquellos que ejercen su profesión atendiéndose a programas que han sido formulados por otras personas son culpables de negligencias, si permiten que unas reglas inmutables anulen toda su independencia de criterio. Sin embargo, no hay inconvenientes en que se emplee un resumen de los procedimientos que hay que seguir en casi todas las auditorías, siempre que el resumen se base en los principios fundamentales de la auditoría y se ponga en práctica sobre esa base”.

Si bien las autoras del presente trabajo coincide con este criterio, la realidad es que se hace necesario elaborar un programa que sirva de guía general en el desarrollo de trabajo de los auditores y que éste sea ajustable.

Aspectos a tener en cuenta en la confección del programa de auditoría de gestión.

1.- Planes y Objetivos: Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

2.- Organización.

a) Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.

b) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa, (si es que la hay).

c) Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.

3. Políticas y Prácticas: Hacer un estudio para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

4.- Reglamentos: Determinar si la empresa se preocupa de cumplir con los reglamentos locales y estatales.

5.- Sistemas y Procedimientos: Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejorías.

6.- Controles: Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

7.- Operaciones: Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

8.- Personal: Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

9.- Equipo Físico y su Disposición: Determinar su podrían llevarse a cabo mejorías en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

10.- **Informe:** Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.

2.2. Resultados de la exploración preliminar.

Verificación del expediente único de auditoría.

La entidad no posee un auditor interno, pero tiene definida la plaza y existe un compañero en adiestramiento para realizar esas labores.

Al revisar el expediente único de Auditoría se evidencia que el mismo cumple con lo previsto en la resolución No. 276/ 03 del Ministerio de Auditoría y Control, conteniendo estas comprobaciones realizadas a la entidad como:

1- El informe del Control Ministerial realizado del 17 al 20 de octubre del 2005 donde se encontraron deficiencias en años anteriores en la elaboración de los contratos de ventas y en el proceso de conciliación de las cuentas por cobrar; y se plantea que se aprecia un fuerte trabajo en el análisis y dominio de las tareas contables y financieras, aunque presentan deficiencias como son tener cuentas por cobrar a corto plazo en litigio y obligaciones a largo plazo.

2- La auditoría especial de Control Interno para verificar la implementación de la Resolución 297/03, siendo el resultado de la misma calificado de satisfactorio.

A partir de las recomendaciones realizadas por las auditorías e inspecciones realizadas, la empresa cuenta con los planes de medidas elaborados y se chequea periódicamente las tareas asignadas.

Como parte de la exploración previa de la auditoría, que se realizó a través de un programa de auditoría que nos permitió evaluar el control interno y caracterizar el objeto (Ver anexo No.3), se tuvieron en cuenta diversos documentos y resoluciones que rigen el desempeño del trabajo en este departamento y la realización de la auditoría como son:

- Expediente de perfeccionamiento empresarial de la empresa.
- Plantilla de cargos de recursos humanos, donde se describen las funciones de cada puesto de trabajo del área financiera.
- Resoluciones 56 / 2000 del BCC, donde se establecen los instrumentos de pago, su forma de utilización y los derechos crediticios.
- Resolución 64/2000 del BCC de 19/10/00 "Normas complementarias para los cobros y los pagos".
- Res. 297/2003 MFP "Definiciones de Control Interno".
- Res. 026/ 2006 MAC "Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión", la "Guía Metodológica para la Auditoría Financiera o de Estados Financieros" y la "Guía Metodológica para la evaluación del Control Interno".

Se conoció que la empresa pertenece al Grupo Empresarial del MICONS y sus principales fuentes de financiamiento son sus ingresos y asignaciones de presupuesto central para las obras de la Batalla de Ideas, la misma está desarrollando inversiones por un valor de 8 770 742 entre la que se destacan:

1. Bloquera ponedora (italiana) con tecnología de punta en la cantera de Las Parras.
2. Hidrociclón (molino) en Las Parras, para la producción de materiales.

A través de entrevistas con los trabajadores del área y con la revisión de documentos como los expuestos anteriormente se conoció la estructura organizativa y funciones del área auditada, además de las características del servicio que realiza y se pudo comparar las funciones del área comprendidas en el expediente de perfeccionamiento empresarial y las tareas que se realizan dentro del mismo.

Al realizarse entrevistas con la jefa del departamento se conocieron los procedimientos para la elaboración del presupuesto. Se revisaron las informaciones que aparecen

automatizadas, informes y otros documentos que brindan información general de la situación financiera y se aplicaron métodos de revisión analítica utilizando diversas razones financieras para evaluar el comportamiento de la Economía, Eficiencia y Eficacia en la planeación y salvaguarda de los recursos monetarios de la empresa Materiales de la Construcción. Se revisaron los diferentes informes que se emiten en el departamento y se realizó el análisis de la efectividad de los mismos.

Se comprobó que la empresa cuenta con 491 clientes hasta la fecha de la auditoría, de ellos siendo una parte empresas que responden a las obras de La Batalla de Ideas y dentro de las cuentas por cobrar en marzo del 2006 con un tiempo mayor de 90 días tenemos un importe de \$ 174 103.59 en moneda nacional, que representa el 42% del total y \$ 50568.79 en MLC para un 78% del total. Se aplicó la guía de control interno en los puntos correspondientes al área financiera para poder tener un criterio del sistema de control interno existente en la misma, comprobándose que se cumple lo establecido por la resolución en todos los aspectos verificados.

Como parte de la exploración preliminar se profundiza en la realización de las auditorías internas y se observa que la auditoría de gestión no es muy utilizada en la entidad, por desconocimiento de los compañeros y por falta de costumbre para realizar este tipo de auditoría, ya que las que se realizan más frecuente son las auditorías financieras.

En general se observa un buen ambiente de trabajo en esta área y la disposición a realizar las tareas que correspondan para elevar la eficiencia del mismo y en todo momento existió la colaboración de los compañeros brindando la información necesaria para cumplir los objetivos de la auditoría y siendo muy receptivos a las deficiencias señaladas.

En el desarrollo de este acápite se han mostrado aspectos característicos de la entidad objeto de investigación y conociendo estos elementos se podrán aplicar diversas técnicas que permitan hacer un diagnóstico de la situación financiera de esta empresa.

Programa propuesto

Generalidades

- 1) Verificar si están bien definidas las responsabilidades y funciones del personal del área financiera.
- 2) Verificar si está el departamento dotado del personal adecuado y como la dirección del mismo influye en la ética de los trabajadores del área.
- 3) Verificar si es compatible la estructura del departamento de finanzas con los demás departamentos de la entidad.
- 4) Verificar si existe una buena comunicación entre los trabajadores del área financiera y con otras áreas de la entidad.
- 5) Verificar si las condiciones de trabajo son las más adecuadas.
- 6) Comprobar si es utilizada al máximo la capacidad de los equipos instalados y de forma eficiente.
- 7) Verificar si se tienen en cuenta los criterios de los empleados subordinados en la elaboración de las estrategias del departamento y de la entidad en general.
- 8) Verificar si los procedimientos:
 - a) establecen las tareas a realizar,
 - b) definen las responsabilidades de los individuos que intervienen, teniendo en cuenta las áreas de responsabilidad,
 - c) contribuyen al flujo de trabajo.
 - d) permiten destacar las excepciones a la actuación planeada.

- 9) Verificar si existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal subordinado las políticas y procedimientos aprobados.
- 10) Verificar si las tareas que realiza cada integrante del departamento responde a los objetivos y funciones del mismo.
- 11) Verificar si existe un buen aprovechamiento de la jornada laboral.

Recursos Humanos

- 1) Verificar si existen manuales de procedimientos de cada puesto de trabajo y si son conocidos por los trabajadores del área financiera.
- 2) Comprobar si se planifica la capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno y de la empresa.
- 3) Verificar la medida en que están vigentes las políticas y procedimientos adecuados para la contratación, formación, promoción y remuneración a los empleados.
- 4) Comprobar la idoneidad de la revisión de los expedientes de los puestos de trabajos.
- 5) Verificar si el sistema de estimulación existente permite el desarrollo de las expectativas y necesidades sociales de los trabajadores del área.
- 6) Verificar si son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad y en el departamento.
- 7) Verificar si existe una adecuada política de cuadros dentro del departamento.
- 8) Verificar si existe un adecuado control de las entradas y salidas del personal que labora en esta área.

Control

- 1) Verificar si existen controles internos adecuados para la separación de funciones en los procesos y programas automatizados.
- 2) Verificar si se expresan de manera real los presupuestos flexibles a fin de compararlos con los resultados verdaderos.
- 3) Evaluar si los recursos que se planifican son los necesarios para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- 4) Verificar si existen los modelos adecuados para realizar o confeccionar presupuesto que permitan una fácil localización de información y una eficiente interpretación del mismo.
- 5) Verificar la eficiencia en las operaciones de cobros y pagos.
- 6) Verificar el cumplimiento de leyes y regulaciones.
- 7) Verificar si los informes de control contable general son objetivos, auténticos, oportunos, claros y diseñados de forma adecuada que permita obtener la información necesaria.
- 8) Verificar si se revisa la información contable antes de transmitirla a la fuente apropiada.
- 9) Verificar si se comparan los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales.
- 10) Verificar si los análisis económicos-financieros permiten medir de una forma efectiva la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad.
- 11) Verificar si se evalúan objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores y en el período actual.
- 12) Verificar si se toma la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras.
- 13) Verificar la situación financiera de la entidad según lo planteado en la resolución 026/ 2006 del MAC.

Evaluación de objetivos

- 1) Verificar si la estructura del área permite el cumplimiento de los objetivos trazados.
- 2) Verificar si este departamento proporciona una orientación para la formulación de los objetivos estratégicos de la empresa.
- 3) Verificar si se formula un presupuesto para cada dependencia operativa en apoyo al aumento de la rentabilidad y la eficiencia.
- 4) Verificar si se prepara el estado de flujo de efectivo y si se realizan proyecciones del mismo.
- 5) Verificar si se mide y se revisan periódicamente el desempeño referente a los planes a corto, a largo y a mediano plazo para mantenerlos al corriente.
- 6) Verificar si los planes a corto y mediano plazo son compatibles con los de largo alcance.
- 7) Verificar la suficiencia y oportunidad con que se analiza la información que permita supervisar los objetivos, las estrategias y la situación financiera.
- 8) Verificar si los planes financieros se integran con los objetivos y estrategias de la entidad.
- 9) Verificar si se cumplen los planes y compararlos con períodos anteriores.
- 10) Verificar si se tienen creados planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad.

Resultado obtenido de la aplicación del programa

El presente trabajo de Auditoría de Gestión se llevó a cabo en el departamento de finanzas de la Empresa de Materiales de la Construcción de Las Tunas. A través del mismo se revisaron por muestra aleatoria operaciones financieras correspondientes al primer trimestre del año 2006 y se establecieron comparaciones con igual periodo del año 2005 cuando se entendió necesario. Se revisó el control interno tanto contable como administrativo.

La empresa cuenta tiene como objeto social producir, transportar y comercializar áridos y otros materiales para la construcción, productos para la industria del vidrio y la cerámica.

Además brinda servicios de mantenimiento y montaje a instalaciones y equipos tecnológicos industriales de producción de materiales de construcción.

Fue escogida el área financiera de la empresa para realizar este trabajo por ser una de las de mayor incidencia en el control y uso de los recursos financieros asignados a la entidad.

Esta área cuenta con una plantilla de 5 trabajadores de ellos 4 mujeres, y hombres dentro de ellos 1 es graduado universitario y otro cursa el 6to año de la Licenciatura en

Contabilidad y Finanzas. Se subordina a la dirección de contabilidad de la empresa y tiene dentro de sus funciones organizar y controlar la actividad financiera de la empresa y para esto tiene como objetivo fundamental:

Alcanzar un nivel de aseguramiento material y de eficiencia económica que garantice el funcionamiento de la empresa con una disponibilidad de recursos materiales y financieros, con un empleo y control eficiente de los mismos.

Como parte del trabajo se establecieron los objetivos de la auditoría a esta área y son:

- Evaluar la situación de la economía en el control y utilización de los recursos financieros asignados a la empresa.
- Evaluar la eficacia del departamento en brindar orientación y control financiero a toda la organización incluidas sus diversas dependencias operativas.

- Medir la eficiencia interna de la función de finanzas por cuanto se refiere a los procedimientos, políticas y normas financieras, contables y presupuestarias.

El trabajo se realizó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas estableciendo elemento de control de la calidad, siendo asesorados por especialistas del MAC y otros profesionales experimentados del territorio, además de consultar bibliografía actualizada sobre el tema, lo que permitió cumplir los objetivos propuestos en el trabajo a través de asesoramiento y consulta de varios especialistas que permitieron desarrollar el trabajo con el rigor y calidad requerida.

Se tuvieron en cuenta las diferentes resoluciones y documentos emitidos por el Ministerio de Auditoría y Control y el Ministerio de Finanzas y Precios para la realización de esta auditoría de gestión, además de las regulaciones emitidas por el organismo central al cual pertenece la empresa. Se tuvo presente la Resolución 026/06 del Ministerio de Auditoría y Control con la guía metodológica para la realización de auditorías de gestión y la Resolución 100/2004 referente a las normas de auditorías aplicables. Se confeccionó un programa de auditoría de acuerdo a los requerimientos exigidos luego del examen preliminar efectuado.

Se confeccionó y aplicó el programa de Auditoría de Gestión de acuerdo a los objetivos trazados. Se verificó el cumplimiento de las legislaciones vigentes, los principios de control interno, las normas cubanas de contabilidad, así como la gestión económica en la planificación control y uso de los recursos financieros de la entidad auditada.

El trabajo se llevó a cabo a través de pruebas detalladas abarcando el periodo de auditoría hasta marzo del 2006 y comparándolo con igual período del año anterior.

Conclusiones.

Luego del examen realizado y teniendo en cuenta las deficiencias detectadas en el transcurso de la auditoría se determina que en el área financiera no se cumplen los objetivos propuestos en la planeación estratégica contenida en el expediente de perfeccionamiento empresarial y la economía, la eficiencia y la eficacia presentan un grado de deterioro parcial ya que presentan deficiencias en la organización, la gestión de cobros y el análisis económico financiero que realizan. A continuación se detallan las principales conclusiones:

1. La estructura organizativa de la dirección del departamento se encuentra demasiado cargada para la especialista principal.
2. No se rota el personal por los puestos de trabajo.
3. Existen deficiencias en la gestión de cobros y pagos, manteniendo saldos elevados con más de 90 días por valor de 224 673 pesos.
4. Los análisis económicos financieros se realizan pero no con la profundidad que se requiere de interpretación de los mismos y con la participación de todo el personal del área financiera.
5. No se realizan proyecciones futuras del flujo de efectivo, ni se utilizan modelos matemáticos y estadísticos para respaldar estos análisis.
6. La situación financiera de la entidad puede verse afectada por el deterioro de las principales razones financieras analizadas.
7. La liquidez general disminuye en 1.23 pesos, la liquidez de tesorería se comporta de la misma forma disminuyendo en 0.32 pesos y la disponibilidad disminuye en 0.07 peso en el primer trimestre del 2006 al compararlo con igual periodo del 2005.
8. No se explota al máximo las potencialidades de la tecnología que poseen y los conocimientos del personal existente.
9. Se incrementan los costos de producción, aumentando los costos por peso en 0.25 pesos en el primer trimestre del 2006 con relación a igual periodo del 2005.

10. El costo por peso de ventas aumenta en 0.11 pesos en el periodo analizado del 2006 al compararlo con igual periodo del 2005 y se obtiene pérdidas por valor de \$42 889.
11. Los gastos se incrementan en \$ 354.4 en el primer trimestre del 2006 con relación a igual período del 2005.
12. El precio del incumplimiento asciende a \$ 764 698 por concepto de:
 - Incremento de los costos en el primer trimestre del año 2006 con respecto a igual periodo del año anterior por valor de 344 696 pesos.
 - Cuentas por cobrar con saldos vencidos por 327 950 pesos.
 - Pérdida obtenida en relación con igual período del año anterior por 92 052 pesos.

La economía se afecta por el incremento de los gastos, principalmente los de salario, además se obtienen pérdidas de 42 889 pesos en el periodo analizado y no se realizan proyecciones del flujo de efectivo que permitan a la empresa adaptarse a los cambios ocurridos en el entorno empresarial y en el mercado, además no se toman acciones correctivas que contrarresten el deterioro de las razones financieras de liquidez y se incrementa la productividad del trabajo, propiciando la disminución de los gastos, principalmente los de salario e incrementar los niveles de ventas para evitar los efectos negativos por el aumento de los costos de producción. El gasto total por peso de ingreso total a obtener según la planeación financiera es de 0.99 pesos y en el período analizado se comporta en 1.03 pesos; además se contempla que el ciclo de cobros se mantenga mensualmente por debajo de los 90 días y sin embargo la entidad posee en el periodo analizado un ciclo de cobros de 45 días.

La eficiencia se afecta cuando la estructura del área no es la más adecuada y existen compañeros con mucho contenido y otros que solo realizan funciones controladoras y operativas de los cobros y pagos, pudiendo afectar esto la calidad del trabajo en esta área y que no se cumpla los objetivos propuestos para el cumplimiento de las metas trazadas por la dirección de la empresa en la planeación estratégica.

Además aunque se incrementan los niveles de producción y ventas, los costos por peso de producción bruta y mercantil se incrementan, comportándose a 1.03 pesos los primeros y los costos de ventas a 0.95 pesos. Los gastos se incrementan en \$ 354.4 en el primer trimestre del 2006 con relación a igual periodo del 2005 y el gasto de salario es mayor que lo planificado en \$ 71.1 en el primer trimestre del 2006.

La eficacia no se alcanza totalmente al no rotar al personal por los puestos de trabajo, no realizar de forma efectiva el análisis económico-financiero, emitiendo recomendaciones a la dirección de la empresa que permitan evitar situaciones negativas en el aspecto financiero de la misma y no se explotan al máximo las capacidades instaladas en el departamento en lo referente a la informática y la capacidad intelectual de los técnicos del departamento. Los objetivos propuestos para esta área no se alcanzan en el periodo analizado ya que en primer lugar se obtiene una pérdida por valor de 42 889 pesos aún cuando en la planeación estratégica de la empresa está previsto que el resultado para el periodo analizado fuera una utilidad de \$ 2.0, además se deterioran los principales índices de liquidez colocando a la entidad en una situación difícil para hacer frente a las obligaciones contraídas.

A continuación se detallan de una forma más amplia los resultados obtenidos mediante la aplicación del programa propuesto.

Resultados.

De acuerdo a las verificaciones realizadas en el área financiera de la empresa Materiales de la Construcción, se apreció de modo general que no se cumple con la calidad requerida lo establecido para lograr los parámetros de Economía, Eficiencia y Eficacia relacionados con esta área; ya que fueron detectados algunos aspectos que

presentan un grado de deterioro parcial y que pueden incidir negativamente en la gestión de dicha empresa.

Al aplicar el programa propuesto se obtienen los resultados que se detallan a continuación:

Generalidades.

Dentro del área financiera se encuentran bien definidas las responsabilidades y funciones de todo el personal y se detallan en la plantilla de cargos del área de recursos humanos, además el personal que labora en este departamento posee calificación y preparación para enfrentar las tareas asignadas, existe una buena comunicación entre el personal de esta área y los demás departamento y las condiciones de trabajo son adecuadas, contando con un local ventilado e iluminado adecuadamente. Además los dirigentes del área y de la empresa en general tienen gran sentido de pertenencia y responsabilidad ante las tareas asignadas.

Las tareas de este departamento propician el cumplimiento de las funciones; pero entendemos que se realizan de forma operativa, es decir, que muchas de estas tareas se convierten en una actividad prácticamente de registro y control diario y no se explota al máximo la capacidad intelectual de los técnicos que laboran en el mismo y que muchos análisis que se pueden realizar de forma más profunda para emitir opiniones que propicien mejores resultados no se hacen, lo que repercute en la situación financiera de la entidad.

En la estructura del departamento no existe equilibrio en las operaciones realizadas ya que la mayor responsabilidad con respecto al análisis de la situación financiera de la empresa recae en la jefa de departamento y los demás compañeros se limitan a realizar operaciones de registro y control de la gestión de cobros y pagos, debido a que los mismos en la empresa son centralizados y en esta área se lleva el control de todas las unidades empresariales de la entidad y estas operaciones se dificultan por no tener financieristas en las diferentes unidades de base; es decir, se limitan a las operaciones de cobros y pagos. Al realizar las entrevistas con cada compañero del área y de la empresa en general se detecta que no existe un plan de rotación por los puestos de trabajo en este departamento.

El trabajo se ve limitado a operaciones de control y las funciones de esta área reflejadas en el expediente de perfeccionamiento empresarial no se desarrollan con toda la eficiencia necesaria para lograr una mejor situación financiera de la empresa, las funciones principales de este departamento se encuentran recargadas en la especialista principal que además cumple sus funciones como responsable del mismo, los compañeros restantes llevan el control de los cobros y pagos por expedientes, se emiten los documentos correspondientes que incluyen estas actividades, se confecciona el flujo de efectivo; pero no se realizan análisis y proyecciones del mismo y el análisis económico-financiero se confecciona por parte de la especialista principal; pero no se realiza con la participación de todos los compañeros del área donde se expongan criterios de la mejora o deterioro de los indicadores económicos-financieros y las vías para mejorarlos y es el director económico el que se encarga de emitir los mismos ante el consejo de dirección.

Las capacidades de la tecnología instalada no se explotan al máximo para realizar diferentes análisis que permitan mejorar los indicadores que reflejan la situación financiera de la entidad. No se tiene en cuenta los criterios de los empleados subordinados para elaborar estrategias del departamento y la entidad en general y los procedimientos de trabajo establecidos recogen las tareas que realizan cada cual, pero deben revisarse para lograr que contribuyan a incrementar la calidad del trabajo.

Recursos Humanos.

Existen los manuales de procedimientos para cada puesto de trabajo y son conocidos por cada integrante del área financiera. La empresa posee una estrategia para la capacitación del personal y en esta área todos los integrantes son graduados universitarios, estudian en cursos para trabajadores o se superan por cursos de postgrados en la propia empresa o en los centros de estudios superiores de la provincia.

Existe una adecuada política de cuadros en el departamento y en la empresa en general, poseen jóvenes en adiestramiento graduados de nivel superior y técnico medio dentro del departamento, a los cuales se les brinda atención adecuada, orientación y asesoramiento profesional en todas las actividades del ejercicio económico.

La atención al hombre y sus necesidades particulares y profesionales están debidamente atendidas y se supervisan por parte de la dirección del centro.

Dentro del área laboran los recursos humanos necesarios para lograr los objetivos propuestos, sólo debe revisarse la distribución de las tareas asignadas.

Control.

Se cumplen las disposiciones vigentes por la Resolución 297/03 abarcando todos los componentes de control interno, existe separación de funciones en todos los procesos dentro del área.

Los presupuestos se expresan de manera real y se comparan con los resultados verdaderos, existiendo los modelos adecuados para localizar las informaciones y realizar una eficiente interpretación de las mismas.

Al revisar y analizar los registros de cobros y pagos, se comprobó que los mismos se encuentran automatizados, llevando la información primaria por suministradores y clientes y se emite el informe de estas cuentas por edades cada mes y las conciliaciones que se realizan se archivan en los expedientes de cada suministrador o cliente. En la muestra seleccionada de estas cuentas se confirmó la veracidad de las conciliaciones realizadas, pero la eficiencia de las gestiones de cobros se ve afectada por la carencia de transporte para realizarlas y que las mismas se encuentran centralizadas en el área financiera por lo que existen saldos elevados en las cuentas por cobrar vencidas por valor de 327 950 pesos y dentro de ellas, con más de noventa días por valor de 224 673 pesos; por lo que se dejó de convertir en efectivo por este concepto lo que se revierte en que la liquidez inmediata disminuya de 1.17 a 0,85 con respecto al año anterior y la razón de disponibilidad de 0.09 a 0.02, se obtiene una pérdida de \$ 42 889 en el primer trimestre del año 2006 , mientras que en igual período del año anterior se obtuvo utilidades por valor de \$49 163.

La solicitud de compra en divisas se confecciona en el área financiera como un mecanismo de control por parte del organismo central de la empresa.

Las operaciones de cobros y pagos se encuentran registradas por procesos automatizados, limitándose el trabajo a operaciones de registro y realización de conciliaciones con los clientes y suministradores, comprobándose la existencia de los expedientes por cada cliente y suministrador y las actas de conciliación con cada uno de ellos.

El ciclo de cobros disminuye en el periodo analizado del año 2006 en cuatro días; pero existen deficiencias en la gestión de cobros por lo que el mayor por ciento de las mismas se encuentran fuera de término por valor de \$ 327 950.

Los informes que se emiten recogen la información necesaria; pero no son efectivos por que los análisis no se realizan con la profundidad requerida que permita emitir los criterios necesarios para contrarrestar las situaciones negativas que se presentan con los diferentes indicadores financieros. Se confecciona el flujo de efectivo diario; pero no

se realizan análisis y proyecciones del mismo y los análisis que se realizan de la situación financiera de la entidad no cuentan con la participación de todos los compañeros del área donde se expongan criterios de la mejora o deterioro de los indicadores económicos-financieros y las vías para mejorarlos y es el director económico el que se encarga de emitir los mismos ante la dirección de la entidad. Las capacidades intelectuales de los integrantes del departamento no se explotan al máximo para elevar los niveles de eficiencia de los informes y análisis que se generan en esta área.

El análisis económico financiero que se emite por esta área no va acompañado de ningún comentario o sugerencia, se limita a cifras que por sí solas no reflejan nada si no se detallan los factores que afectan cada indicador; y no permiten medir de una forma efectiva la economía, eficiencia y eficacia de la empresa, por lo que no presenta la calidad requerida.

Al realizar el diagnóstico de la gestión financiera de la empresa se aprecia un deterioro en los principales indicadores de liquidez, teniendo que la liquidez general se comporta en 2.28 pesos en el primer trimestre del 2006, mientras que en igual periodo del 2005 es de 3.51 pesos, la liquidez de tesorería es de 0.85 pesos en el periodo analizado del año 2006 y en igual periodo del 2005 es de 1.17. La disponibilidad se comporta solo en 0.02 pesos en el primer trimestre del año 2006 y en igual periodo del 2005 es de 0.09 por lo que la entidad no cuenta con la capacidad requerida para hacer frente a las obligaciones de pago contraídas; además se incrementan los gastos por lo que el costo por peso de ventas aumenta.

Evaluación de objetivos.

La estructura del área no permite el cumplimiento de los objetivos trazados con la calidad que se requiere, la distribución de las tareas a realizar por cada integrante de esta área no es la más adecuada para lograr los fines propuestos y esto propicia que los orientaciones emitidas con los informes y análisis que se realizan no posean la profundidad suficiente que permita a la dirección de la empresa tomar las decisiones correctas en el menor tiempo posible para contrarrestar las situaciones negativas que se presentan. Por todo esto aunque se sobre cumplen los planes de producción propuestos, los gastos se incrementan y los costos aumentan.

No se realizan proyecciones del efectivo, se limitan a realizarlo diario y esto no permite trazar estrategias alternativas para mejorar los indicadores de liquidez que disminuyen en el año 2006.

Las tareas a realizar se ven limitadas por factores objetivos y subjetivos que entorpecen el desempeño de las funciones de ese departamento y se ven reflejados en los resultados alcanzados al cierre del primer trimestre del año 2006 con relación a igual período de año anterior, donde disminuye el efectivo en banco, el capital de trabajo, la solvencia, la liquidez, la liquidez inmediata y el margen de utilidad, obteniendo pérdidas, incrementándose los costos de producción. Además de todo lo relacionado se observa que la distribución de responsabilidades y tareas no es correcta y eso propicia que muchos análisis no se realicen con la calidad requerida y no se alcancen los objetivos propuestos en los planes financieros. Dentro de los objetivos propuestos en la planeación financiera se encuentran mantener el ciclo de cobros por debajo de los 30 días todos los meses y lo mantienen en 45 días y los gastos totales por peso de ingreso deben comportarse por debajo del peso como máximo, 0.99 pesos y se encuentra en 1.03 pesos.

Recomendaciones.

A partir de los análisis realizados en la auditoría para expresar los resultados anteriores se recomienda a la dirección de la entidad y del área financiera que:

- Se analice la estructura del departamento para lograr una eficiente distribución del trabajo que permita que todos los integrantes del mismo contribuyan a lograr los objetivos propuestos.
- Crear un plan de rotación por los diferentes puestos de trabajo del área financiera para lograr alcanzar los objetivos de trabajo contenidos en la planeación financiera de la entidad.
- Profundizar en la calidad del análisis económico-financiero que se presenta a la dirección de la empresa, donde no solo se expresen cifras sino que se emitan criterios y recomendaciones por parte del área financiera.
- Analizar la posibilidad de contar con un transporte para el área financiera que permita agilizar las gestiones de cobros y pagos y responsabilizar a todos los que inciden en estas gestiones en la cooperación para encontrar rápidas soluciones que permitan cobrar lo antes posible los importes fuera de término.
- Realizar análisis y proyecciones del flujo de efectivo para recuperar su liquidez inmediata.
- Utilizar al máximo las capacidades intelectuales de los integrantes de esta área, donde la mayoría son profesionales y existe experiencia del trabajo.
- Analizar la posibilidad de descentralizar los cobros y pagos en las unidades y que todos los que inciden en estas gestiones se responsabilicen a cooperar, aunque el área financiera ejerza el control de estos.
- Utilizar la tecnología existente para implementar programas que le permitan realizar análisis de los indicadores financieros y la situación en general de la entidad.
- Establecer estrategias que permitan incrementar la productividad del trabajo y a su vez disminuir los costos de producción.
- Proponer alternativas que permitan eliminar los saldos fuera de término de las cuentas por cobrar.

Los hallazgos desarrollados en el transcurso de la auditoría fueron puestos en conocimiento de las personas interesadas y discutidos previamente antes de la presentación del informe de auditoría.

De existir alguna discrepancia con el contenido del informe, la entidad auditada debe informar al grupo de auditoría dentro de los 20 días siguientes a su recepción, de acuerdo a lo establecido en la Resolución 322/2003.

La entidad dispone de un término no mayor de 30 días naturales a partir de la fecha de recepción del informe para la entrega del plan de medidas elaborado para resolver las deficiencias que se exponen en el informe según lo establece la Resolución 103/2004 del Ministerio de Auditoría y Control y para presentar el Anexo No. 9 conteniendo las medidas disciplinarias a aplicar a los responsables de las deficiencias detectadas según lo establecido en la Resolución 40/03 del Ministerio de Auditoría y Control.

De acuerdo a lo establecido en el Decreto ley 159 de la Auditoría, en el consejo de dirección de la empresa se debe discutir el resultado de esta auditoría y el director de la entidad será el máximo responsable de adoptar y hacer cumplir el plan de medidas que permita erradicar las deficiencias consignadas en este informe.

Además, la entidad debe informar en un término no mayor de 180 días naturales a partir de la fecha de terminación de la auditoría, la situación que presentan las deficiencias detectadas.

Hacemos constar nuestro agradecimiento a los dirigentes y trabajadores del área financiera y de la empresa en general por la colaboración y atención prestada durante el desarrollo de la auditoría.

OT	01-06
Fecha	25-3 -06
Pt #	No. 1
Auditor	MCPR

ANEXO No. 3.

Programa de la Fase Preliminar.

Área financiera. Empresa de Materiales de la Construcción.

Objetivo: Comprende los aspectos recogidos en el programa aplicado en la etapa preliminar.

- ❖ Conocer la estructura organizativa y funciones del área auditada.
- ❖ Característica del servicio que realiza.
- ❖ Total de trabajadores agrupados por categoría.
- ❖ Conocer y evaluar la existencia de procedimientos de trabajo.
- ❖ Revisar la información que obra en el expediente único que contiene los resultados de las auditorías, inspecciones y verificaciones anteriores.
- ❖ Verificación de las fuentes de financiamiento.
- ❖ Evaluación del Sistema de C.I. contable y administrativo, para lo cual tendrá en cuenta:
 - . Conocer los sistemas de información establecidos y si son oportunos y dinámicos.
 - . Comprobar los Principios del Control Interno.
 - . Incluir todas las verificaciones que procedan para arribar a conclusiones respecto a la eficiencia del Control Interno.
 - . Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del Control Interno.
- ❖ Examinar y evaluar los procedimientos establecidos para la elaboración del presupuesto.
- ❖ Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de procesamiento de la información
- ❖ Analizar el comportamiento de los indicadores económicos- financieros 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 demás trabajadores vinculados con la entidad, incluidas las organizaciones políticas y de masas.

OT	01-06
Fecha	25-03-06
PT	No. 2
Auditor	MCPR

Anexo No. 1

Análisis horizontal y vertical de partidas del Balance General.
Empresa Materiales de la Construcción.

Objetivo: Representar las diferentes partidas del balance general y su análisis porcentual de forma horizontal y vertical y las variaciones ocurridas.

Partidas	I trim.2006	%	I trim.2005	%	Variaciones
Activos circulantes	2 905 825	100	3 037 416	100	(131 591)
Efectivo	26 652	0.9	76 178	2.5	(49 526)
Cuentas y efectos por cobrar	667 551	23.0	919 175	30.3	(251 624)
Inventarios	1 826 803	62.9	2 027 892	66.8	(201 089)
Otros	384 819	13.2	14 171	0.5	370 648
Total de Activos circulantes		26.6		30.6	
Activos fijos	7 735 666	71.0	6 653 224	67.0	1 082 442
Otros activos	259 813	2.4	235 623	2.4	24 190
Total de activos	10901 304	100	9 926 263	100	975 041
• Pasivo circulante.	1 274 730	67.9	864 114	59.0	410 616
• Total PC		100		100	
-Cuentas por pagar a corto plazo.	236 339	18.5	134 659	15.6	101 680
-Cuentas por pagar inversiones.	328 637	25.7	-	-	328 637
-Cobros anticipados	90 300	7.1	86 857	10.1	3 443
-Obligac. Con el Presup.	175 695	13.8	154 084	17.8	21 611
-Nóminas por pagar	181 995	14.3	118 304	13.7	63 691
-Otros pasivos circulantes	261 764	20.6	370 210	42.8	(108 446)
Pasivos fijos	302 552	16.1	375 909	26.0	(73 357)
Total de pasivos	1 876 943	100	1 463 706	100	413 237
Patrimonio o capital	9 024 361		8 462 557		688 729
Utilidad o pérdida	(42 889)		49 163		(92 052)
Total de capital	9 024 361		8 462 557		610 967
Total de pasivo y capital	10901 304		9 926 263		975 041

Fuente de información: Estados financieros hasta marzo del 2006 y 2005.

Anexo No. 2

Resumen del análisis de las partidas del Balance General.
Empresa Materiales de la Construcción.
UM: MP

OT	01-06
Fecha	25-3 -06
Pt #	No. 3
Auditor	M CPR

Objetivo: Representar la relación porcentual del activo y el pasivo del balance general.

Partidas	Año 2006	%	Año 2005	%
Activos circulantes	2 905.8	26.6	3 037.4	30.6
Activos fijos.	7 335.7	71.0	6 653.2	67.0
Otros activos	259.8	2.4	235.6	2.4
Total de Activos	10 901.3	100	9 926.3	100
Pasivo circulante	1 274.7	11.7	864.1	8.7
Pasivo fijo	302.5	2.8	375.9	3.8
Otros pasivos	299.7	2.7	223.7	2.2
Total de Pasivos	1 876.9		1 463.7	
Capital	9 067.2		8 413.4	
Utilidad o pérdida	(42.9)		49.1	
Total de Capital	9 024.4	82.8	8 462.6	85.3
Total de Pasivo y Capital.	10 901.3	100	9 926.3	100

Fuente de información: Estados financieros hasta marzo del 2006 y 2005.

Anexo No. 3

Análisis del la variación del Capital de trabajo.
Empresa Materiales de la Construcción.
UM: MP

OT	01-06
Fecha	25-3 -06
Pt #	No. 4
Auditor	MCPR

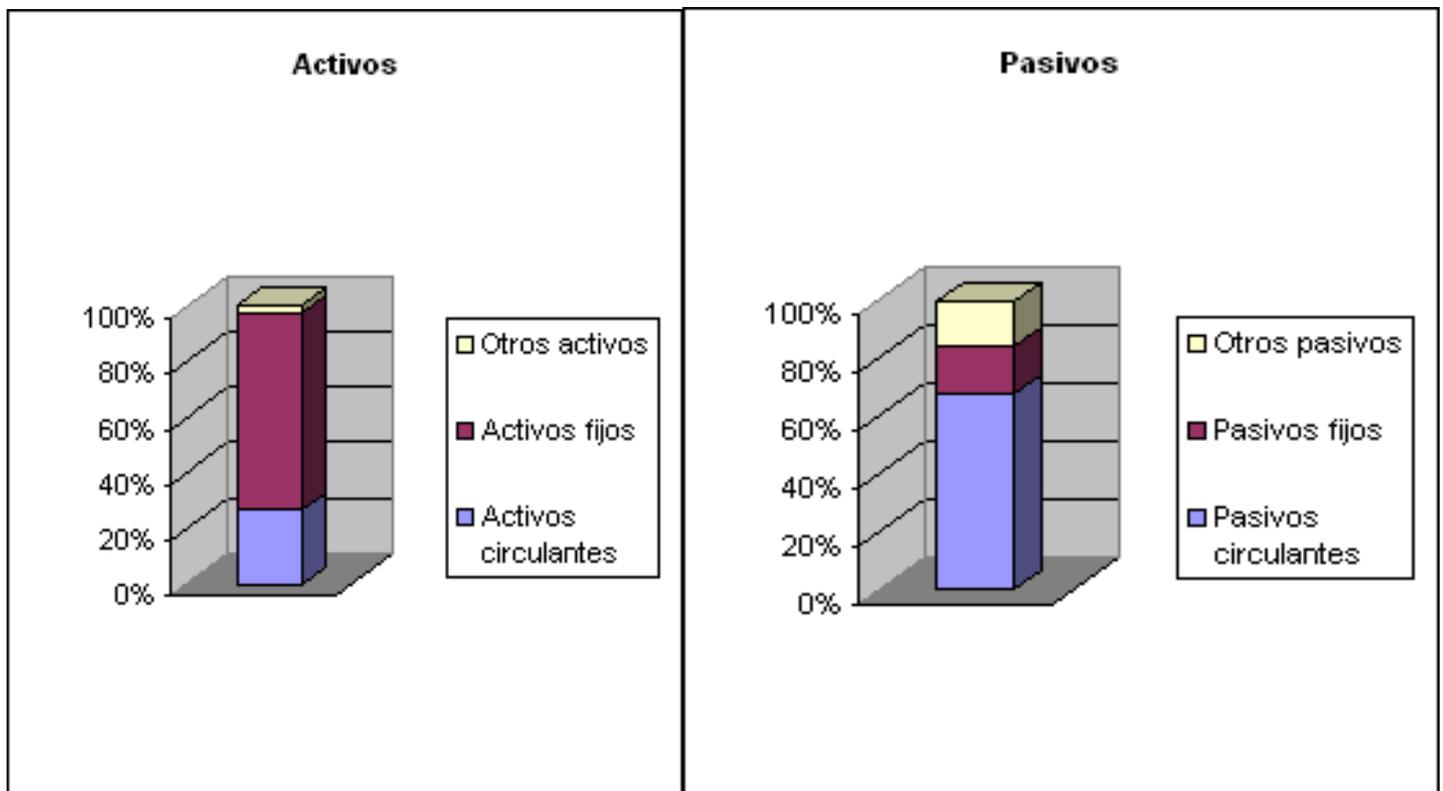
Objetivo: Análisis de los aumentos y disminuciones del capital de trabajo.

Aumentos del CT		Disminuciones del CT	
<u>Aumento del Activo circulante</u>		<u>Disminuciones del activo circulante</u>	
Otros activos circulantes	370.6	Efectivo	49.5
		Cuentas y efectos por cobrar.	251.6
		Inventarios	201.1
		Aumento del PC	410.6
Total de aumentos del CT	370.6	Total de disminuciones del CT	912.8
		Total de aumentos del CT	(542.2)
TOTAL	370.6	TOTAL	370.6

Fuente de información: Estados financieros hasta marzo del 2006 y 2005.

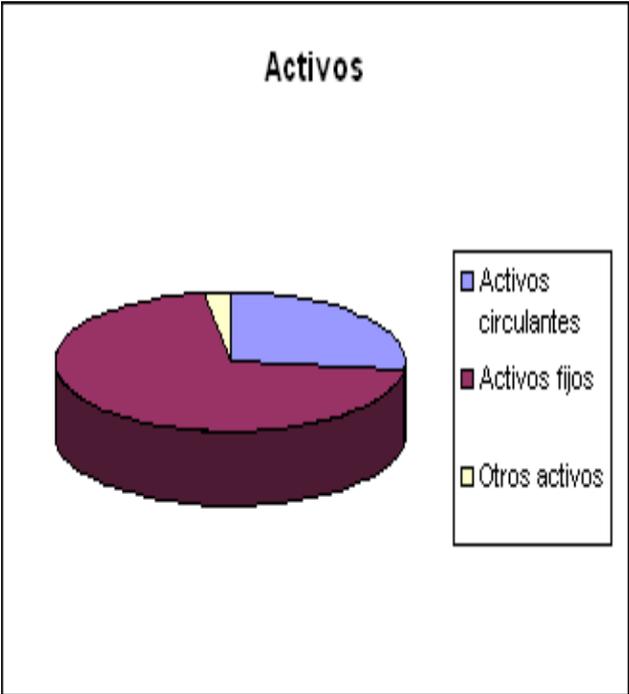
Anexo No.4

Representación Gráfica de los activos y pasivos al cierre de marzo del 2006 en la Empresa Materiales de la Construcción.



Anexo No. 5

Representación gráfica del Activo y el Pasivo + Capital de la Empresa Materiales de la Construcción al cierre de marzo del 2006.



Anexo No. 6
 Cálculo de las razones Financieras.
 Empresa Materiales de la Construcción.

OT	01-06
Fecha	25-3 -06
Pt #	No. 5
Auditor	MCPR
Hoja	1 / 6

Objetivo: Cálculo de los diferentes indicadores analizados en el diagnóstico de la situación financiera de la entidad.

Análisis del Capital de trabajo.

Capital de trabajo = Activos Circulantes – Pasivos Circulantes

Si representamos numéricamente la misma y comparamos iguales períodos del año 2006 y 2005 tenemos:

I Trimestre Año 2005 $3\ 037\ 416 - 864\ 114 = 2\ 173\ 302$
 I Trimestre Año 2006 $2\ 905\ 825 - 1\ 274\ 730 = 1\ 631\ 095$

Solvencia

Activo Total / Pasivo Total

I Trimestre Año 2005 $9\ 926\ 263 / 1\ 463\ 706 = 6.78$
 I Trimestre Año 2006 $10\ 901\ 304 / 1\ 876\ 943 = 5.81$

Liquidez General

Activo circulante/Pasivo circulante

I Trimestre Año 2005 $3\ 037\ 416 / 864\ 114 = 3.51$
 I Trimestre Año 2006 $2\ 905\ 825 / 1\ 274\ 730 = 2.28$

Liquidez de Tesorería

Activos líquidos/Pasivo circulante

Activos líquidos = (+) Efectivo en caja
 (+) Efectivo en banco
 (+) Cuentas por cobrar a corto plazo
 (+) Préstamos y otras operaciones financieras corto plazo
 (+) Adeudos del Presupuesto del Estado
 (+) Adeudos del órgano u organismo

I Trimestre Año 2005 $3\ 037\ 416 - 2\ 027\ 892 / 864\ 114 = 1.17$
 I Trimestre Año 2006 $2\ 905\ 825 - 1\ 826\ 803 / 1\ 274\ 730 = 0.85$

Disponibilidad

(Efectivo en caja + Efectivo en Banco)/Pasivos circulantes

I Trimestre Año 2005 $76\ 178 / 864\ 114 = 0.09$
 I Trimestre Año 2006 $26\ 652 / 1\ 274\ 730 = 0.02$

Cálculo del inventario promedio.

Inventarios	Año 2004	Año 2005	Año 2006
Materias primas y materiales	174 166.22	191 797.20	136 501.75
Partes y piezas de repuesto	365 870.86	430 221.66	416 343.82
Útiles y herramientas	173 608.02	154 596.78	164 044.45
Combustibles	5 000.40	27 700.61	14 952.95
Producción terminada	1 310 971.02	1 155 617.21	1 045 296.52
Producción en proceso	37 754.19	67 658.25	49 663.10
Total	2 067 370.71	2 027 891.71	1 826 802.59

Total de Inventario promedio año 2005 = $(2\ 067\ 371 + 2\ 027\ 892) / 2 = 2\ 047\ 631.5$
Total de Inventario promedio año 2006 = $(2\ 027\ 892 + 1\ 826\ 802.3) / 2 = 1\ 927\ 347.5$.

Inventario promedio de materias primas y materiales.

I Trimestre Año 2005 $(174\ 166.22 + 191\ 797.20) / 2 = 182\ 981.71$
I Trimestre Año 2006 $(191\ 797.20 + 136\ 501.75) / 2 = 164\ 149.47$

Inventario promedio de partes y piezas de repuesto.

I Trimestre Año 2005 $(365\ 870.86 + 430\ 221.66) / 2 = 398\ 046.26$
I Trimestre Año 2006 $(430\ 221.66 + 416\ 343.82) / 2 = 423\ 282.74$

Inventario promedio de la producción principal en proceso.

I Trimestre Año 2005 $(31\ 224.22 + 55\ 978.90) / 2 = 43\ 601.56$
I Trimestre Año 2006 $(55\ 978.90 + 22\ 564.89) / 2 = 39\ 271.89$

Inventario promedio de producción terminada.

I Trimestre Año 2005 $(1\ 310\ 971.02 + 1\ 155\ 616.21) = 1\ 233\ 293.61$
I Trimestre Año 2006 $(1\ 155\ 616.21 + 1\ 045\ 296.52) = 1\ 100\ 456.36$

Indicadores financieros de la gestión de cobros y pagos.

	u/m	Año 2006	Año 2005	Variaciones
Cuentas por cobrar	MP	488 834	707 038	218 204
Ventas	MP	1 205 278	953 600	251 678
Días del Período	Días	90	90	----
Promedio de cuentas por cobrar	MP	597 936	513 244	84 692

	Año 2004	Año 2005	Año 2006
Cuentas por cobrar	319 450	707 038	488 834

Cuentas por cobrar promedio

I Trimestre Año 2005 $(319\ 450 + 707\ 038) / 2 = 513\ 244$
I Trimestre Año 2006 $(707\ 038 + 488\ 834) / 2 = 597\ 936$

Cuentas por cobrar a ventas = Cuentas por cobrar / Ventas * 100

I Trimestre Año 2005 $707\ 038 / 953\ 600 * 100 = 74.1$
I Trimestre Año 2006 $488\ 834 / 1\ 205\ 278 = 55.4$

Rotación de las cuentas por cobrar = Ventas/ Cuentas por cobrar promedio

I Trimestre Año 2005 $953\,600/513\,244 = 1.85$
 I Trimestre Año 2006 $1\,205\,278/ 597\,936 = 2.01$

Ciclo de cobros = Días del período/ Rotación de cuentas por cobrar

I Trimestre Año 2005 $90/1.85 = 49$
 I Trimestre Año 2006 $90/2.01 = 45$

Análisis de los pagos

Conceptos	U/M	Año 2006	Año 2005	Variaciones
Promedio de cuentas por pagar	MP	202 757	75 553	127 204
Compras	MP	160 304	286 846	(126 542)
Días del período	días	90	90	--
Rotación de las cuentas por pagar(2/1)	veces	0.8	3.8	(3.0)
Ciclo de pagos (3/4)	Días	112.5	24	88.5

Cálculo de las cuentas por pagar promedio:

	Año 2004	Año 2005	Año 2006
Cuentas por pagar a corto plazo	16 447	134 659	270 856

I Trimestre Año 2005 = $(16\,447 + 134\,659) / 2 = 75\,553$

I Trimestre Año 2006 = $(134\,659 + 270\,856) / 2 = 202\,757.5$

Rotación de cuentas por pagar = Compras/ Promedio de cuentas por pagar

I Trimestre Año 2005 $286\,846/75\,553 = 3.8$

I Trimestre Año 2006 $160\,304/202\,757.5 = 0.8$

Ciclo de pagos

I Trimestre Año 2005 $90/ 3.8 = 24$

I Trimestre Año 2006 $90/ 0.8 = 112.5$

Análisis de la rentabilidad.

Cálculo de los Activos Totales Promedios

	<u>Año 2004</u>	<u>Año 2005</u>	<u>Año 2006</u>
Activos	9 972 870	9 926 263	10 901 304

I Trimestre Año 2005 $(9\,972\,870 + 9\,926\,263) / 2 = 9\,949\,566$

I Trimestre Año 2006 $(9\,926\,263 + 10\,901\,304) = 10\,413\,078.3$

Cálculo del capital promedio.

	<u>Año 2004</u>	<u>Año 2005</u>	<u>Año 2006</u>
Capital	8 572 794	8 462 557	9 024 361

I Trimestre Año 2005 $(8\,572\,794 + 8\,462\,557) / 2 = 8\,517\,675.5$

I Trimestre Año 2006 $(8\,462\,557 + 9\,024\,361) / 2 = 8\,743\,459$

C. PRODUCTIVIDAD

Total de Gastos = (+) Gastos de distribución y ventas (+) Gastos generales y de admón. (+) Gastos financieros (+) Gastos por pérdidas (+) Gastos por faltantes de bienes (+) Gastos de años anteriores (+) Otros gastos.

I Trimestre Año 2005 91 633 + 55 112 = 146 745

I Trimestre Año 2006 100 641 + 57 047 = 157 688

CICLO DE CONVERSIÓN DE CAJA GLOBAL

$$\text{CCCG} = \text{CCC} + \text{CCI} - \text{CCP}$$

CCCG: Ciclo de Conversión de Caja Global

CCC: Ciclo de Conversión de Cuentas por Cobrar a corto plazo

CCI: Ciclo de Conversión de Inventarios

CCP: Ciclo de Conversión de Cuentas por Pagar

CCC: Ciclo de Conversión de Cuentas por Cobrar a corto plazo =
Días del período/ (Ventas netas/ cuentas por cobrar)

I Trimestre Año 2005 90/ (953 600/707 038) = 67

I Trimestre Año 2006 90/ (1 205 278/ 488 834) = 36

CCI: Ciclo de Conversión de Inventarios =
Días del período/ (Costo de ventas/ Inventarios)

I Trimestre Año 2005 90/ (805 222/ 2 027 892) = 227

I Trimestre Año 2006 90/ (1 149 918/ 1 826 803) = 143

CCP: Ciclo de Conversión de Cuentas por Pagar =

Días del período/ ((Costo de ventas + gastos de distribución y ventas) / (Cuentas por pagar + Nóminas por Pagar)

I Trimestre Año 2005 90/(805 222/ 118 304) = 13

I Trimestre Año 2006 90/(1 149 918 / (236 339 + 181 995)) = 33

Fuente de información: Estados Financieros hasta marzo del 2006 y 2005.

Anexo No. 7.

Indicadores financieros utilizados para medir el desempeño de la actividad en el área financiera.

Empresa de Materiales de la Construcción.

OT No.	01/06
Fecha	1-4 -06
Pt #	No.6
Firma	MCPR

Objetivo: Resumen de los índices y razones para medir el desempeño de la actividad financiera.

Razón	Cálculo	2006	2005
Capital de trabajo	AC- PC	1631095	2173302
Solvencia	AT/PT	5.81	6.78
Liquidez general	AC/PC	2.28	3.51
Liquidez inmediata	AC-Inventarios/PC	0.85	1.17
Disponibilidad	Ef. caja y banco/PC	0.02	0.09
Grado de endeudamiento	PT/AT	0.17	0.15
	PT/PN	0.21	0.17
Calidad de la deuda	PC/PT	0.68	0.59
Autonomía	Inversión estatal/AT	0.83	0.85
Rotación de los activos fijos	VN/AFT	0.11	0.10
Rotación de los activos circulantes	VN/AC	0.41	0.31
Ciclo de cobros	Prom. Cuentas y efectos por cobrar/Ventas diarias.	45 días	49 días
Rotación de cuentas por cobrar.	Días del período/ciclo de cobros	2.01 veces	1.85 veces
Ciclo de pagos	Prom. Cuentas por pagar/ Compras diarias.	112.5 días	24 días
Rotación de cuentas por pagar	Días del período/ciclo de pagos	0.8 veces	3.8 veces
Margen de utilidad	Utilidad/ Ventas	0.05	(0.04)
Rentabilidad financiera	Utilidad/ Inv. estatal	(0.005)	0.006
Rentabilidad económica	Utilidad/ AT.	(0.004)	0.005
Total de Gastos		1 307.5	953.1
Ciclo de conversión de caja.		281	146
Expansión de las ventas	Ventas2006-Ventas 2005	Más 251 678	
Incremento de las utilidades	Util.2006/ Util. 2005	Menos 92 052	

Fuente de información: Estados financieros hasta marzo del año 2006 y 2005.

OT No.	01/06
Fecha	MCPR
Pt #	No.6

Anexo No. 8.

Indicadores financieros utilizados para medir el desempeño de la actividad en el área financiera.

Empresa de Materiales de la Construcción.

Objetivo: Resumen de los índices y razones para medir el desempeño de la actividad financiera.

Razón	Cálculo	2006	2005
Capital de trabajo	AC- PC	1631095	2173302
Solvencia	AT/PT	5.81	6.78
Liquidez general	AC/PC	2.28	3.51
Liquidez inmediata	AC-Inventarios/PC	0.85	1.17
Disponibilidad	Ef. caja y banco/PC	0.02	0.09
Grado de endeudamiento	PT/AT	0.17	0.15
	PT/PN	0.21	0.17
Calidad de la deuda	PC/PT	0.68	0.59
Autonomía	Inversión estatal/AT	0.83	0.85
Rotación de los activos fijos	VN/AFT	0.11	0.10
Rotación de los activos circulantes	VN/AC	0.41	0.31
Ciclo de cobros	Prom. Cuentas y efectos por cobrar/Ventas diarias.	45 días	49 días
Rotación de cuentas por cobrar.	Días del período/ciclo de cobros	2.01 veces	1.85 veces
Ciclo de pagos	Prom. Cuentas por pagar/ Compras diarias.	112.5 días	24 días
Rotación de cuentas por pagar	Días del período/ciclo de pagos	0.8 veces	3.8 veces
Margen de utilidad	Utilidad/ Ventas	0.05	(0.04)
Rentabilidad financiera	Utilidad/ Inv. estatal	(0.005)	0.006
Rentabilidad económica	Utilidad/ AT.	(0.004)	0.005
Total de Gastos		1 307.5	953.1
Ciclo de conversión de caja.		281	146
Expansión de las ventas	Ventas2006-Ventas 2005	Más 251 678	
Incremento de las utilidades	Util.2006/ Util. 2005	Menos 92 052	

Fuente de información: Estados financieros hasta marzo del año 2006 y 2005.

-
- ⁱ Consultor electrónico. Guía metodológica para la realización de Auditoría de Gestión. Oficina Nacional de Auditoría, 1998.
- ⁱⁱ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/ahaa.html>. Publicación enviada por Leticia Ferrando Alonso y otros autores.
- ⁱⁱⁱ Consultor electrónico. Guía metodológica para la realización de Auditoría de Gestión. Oficina Nacional de Auditoría, 1998.
- ^{iv} Consultor electrónico. Guía metodológica para la realización de Auditoría de Gestión. Oficina Nacional de Auditoría, 1998.
- ^v Hevia Vázquez, Eduardo. Concepto Moderno de la Auditoría Interna. España, 1999
- ^{vi} John W. Cook y Gary M. Winkle, 1987, edición 3ra. Editorial Mcgraw-Hiw, Buenos Aires- Argentina
- ^{vii} <http://www.ucauca.edu.co.html>.
- ^{viii} Thierauf. Auditoría Administrativa con cuestionarios de trabajo. Editorial MES.
- ^{ix} Resolución 026 del 2006 del Ministerio de Auditoría y Control. Guía metodológica de Auditoría de Gestión.
- ^x PCC. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana 8-10 de octubre de 1997. Editora Política-1998.
- ^{xi} Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS). Diplomado de Auditoría general. Manuales de auto estudio, tomo II.

^{xii} Ídem

^{xiii} Ídem

^{xiv} Ídem

Bibliografía.

1. Amat Joan. Control de Gestión, una perspectiva de dirección. 5ta Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona 2000, 260 páginas.
2. Álvarez José. Análisis de Balances. Auditoría. Agregación e Interpretación. Editorial Limusa.
3. Administración de Operaciones, Toma de Decisiones en la Función de Operaciones, Tomo 1 y 2, 3ra Edición
4. Ángela Demestre, Cesar Castells, Antonio Gonzáles. Técnicas para analizar Estados Financieros.
5. Acosta García, Teresa, 1997. Propuesta de Metodología para el análisis y la interpretación de Estados financieros, 61h. Trabajo de Diploma (en opción al título académico de Master en Contabilidad Gerencial). Universidad de Camaguey.
6. Ávila Danel, Israiza, 2006. Auditoría de Gestión en la actividad de gastronomía en el Apartotel Villa Trópico, 64 h. Trabajo de Diploma (en opción al título académico de Licenciada en Contabilidad y Finanzas). Universidad de Oriente.
7. Administración de Recursos Humanos, Tomo 1 y 2.
8. Auditoría de Gestión: Segunda Edición – Ciudad Habana: Editorial Pueblo y Educación 1985.
9. Apuntes tomados en las cátedras: Auditoría de Gestión, Auditoría de Estados Financieros, Auditoría de Computacional, Fundamentos de Auditoría y Taller de Auditoría impartidas en la carrera de “Auditoría” en la Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez.
10. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros, (CECOFIS). Diplomado de Auditoría General. Manuales de Auto estudio. Tomo II
11. Cooper&Librand S.A. (1997), Informe COSO, Instituto de Auditores Internos de España.
12. Colectivo de autores. Glosario de términos Contables Administrativos y Financieros. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.
13. Colectivo de autores. Herramientas para el contador, 2004.
14. Chacón Yamilet, 2002. Fundamentos teóricos de auditoría de gestión. Trabajo de Diploma (en opción al título académico de Licenciado en Contabilidad y Finanzas). Universidad de Las Tunas.
15. Elvira Armada Trabas. Auditoría de Gestión, Consideraciones Generales, 2004.
16. Gitman Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera. Parte I y II.
17. Guirado, Anyell, 2006. Compendio bibliográfico de Auditoría de Gestión. 135 h, Trabajo de Diploma (en opción al título académico de Licenciado en Contabilidad y Finanzas). Universidad de Las Tunas.
18. Guía Metodológica para la Realización de Auditorías de Gestión. Oficina Nacional de auditoria Octubre de 1996.
19. Holmes A. W., A. W., C. P. A., y Overny W., C. P. A., Principios Básicos de Auditoría Continental S. A. de CV., México.
20. John W. Cook y Gary M. Winkle (1987), Auditoría, 3º edición, Editorial McGRAW-HILL, Buenos Aires - Argentina.
21. Koontz, Harold. Elementos de Administración/ Harold Koontz – 5ta Edición.
22. Leonard, William P. Auditoria Administrativa. ED. Diana. México, DF. 1991.
23. Norbeck, E.F. Auditoría Administrativa. Editora Técnica, S.A. México, DF. 1970.
24. Manual del Auditor, Ministerio de Auditoría y Control
25. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución No. 13/ 2006. Ciudad de La Habana, 18 de enero del 2006.
26. Miranda Antonio. Auditoría de las empresas socialistas, tomo III.
27. Moreno J. Las Finanzas en la Empresa. Información, análisis, recursos y planeación. Editorial Félix Valera, cuarta edición, 509 pág.
28. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución 026/06 , Guía metodológica de auditoría de gestión, 25 de enero del 2006.
29. Perdomo, A. Análisis e Interpretación de Estados Financieros/ A Perdomo. México: Ediciones Contables y Administrativas S. A, 1986, 87 Pág.
30. Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

-
31. Universidad Mariano Egaña (2001), Boletín de Investigación Empreccencias, Dirección de Investigación, Santiago - Chile.
 32. Wright, Sheldon Anthony, 2006. Compendio bibliográfico de Control de Gestión, 68 h. Trabajo de Diploma (en opción al título académico de Licenciado en Contabilidad y Finanzas). Universidad de Las Tunas.

Sitios en Internet:

1. Cabrera, E. Control. [En línea]. Disponible en: <http://www.unamosapuntos3.tripod.com/user/management/control.htm>. [Consulta: 01 de febrero 2006].
2. Campaña, Marisol. El Sistema de Control de Gestión. Conceptos básicos para su diseño. [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm>. [Consulta 30 de jun. 2006].
3. El tablero de comando y el informe de control de gestión [en línea]. Disponible en: <http://www.econolink.com.ar/controldegest/historico/control11.htm>. [Consulta: 18 de marzo 2006].
4. Gómez, Giovanny. EL control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera. [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm>. [Consulta: 27 de marzo. 2006].
5. González, O. y Luís de la Vega, J. Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica par las organizaciones. [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>. [Consulta: 8 de abril, 2006].
6. Martín Vilches Troncoso, Apuntes de auditoría. Disponible en <http://www.monografia.com>.
7. La auditoría de gestión. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/audigest.htm>. [Consulta: 15 de abril, 2006].
8. Diseño de un manual de auditoría de gestión. Fecha no disponible. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos11/manaud/manaud.shtml>. [Consulta 18 de abril del 2006]
9. Manual de procedimientos de auditoría de gestión de empresas y sociedades del estado. Fecha no disponible. Disponible en http://www.respondanet.com/spanish/admin_financiera/auditoria/smithp1/argentin/ar11.htm. [Consulta 20 de abril del 2006].
10. La auditoría de gestión, una necesidad de la eficiencia. Fecha no disponible. Material disponible en www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/audigest.htm. [Consulta 15 de mayo del 2006.]

Datos de las autoras:

Nombre: María del Carmen Padrón Ramírez

Profesión: Profesora en la Universidad de Las Tunas, De la disciplina de Auditoría.

Nivel Profesional: Graduada de Licenciatura en Economía en la antigua Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, ha cursado numerosos cursos y diplomados relacionados con auditoría, economía y de Contabilidad. Obtuvo el título de Máster En Finanzas en el año 2006.

País: Cuba

Provincia: Las Tunas.

Nombre: Yuneicy Pérez Peña.

Profesión: Profesora en la Universidad de Las Tunas, De la disciplina de Auditoría.

Nivel Profesional: Graduada de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas.

País: Cuba

Provincia: Las Tunas.

