

UNIVERSIDAD DE MATANZAS "CAMILO CIENFUEGOS".



FACULTAD INDUSTRIAL-ECONOMÍA.

Maestría de Administración de Empresas.

TÍTULO: Guía para la Gestión del Sistema de Control Interno en COPEXTEL.

Autora: Enélida Lucía Franco Martínez.

Tutor: Dr. Francisco David Ramírez Betancourt

Co-Tutora: Msc. María Victoria Sánchez Giraud

Matanzas, 2009.

RESUMEN

En la presente investigación se abordan los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el proceso que se lleva a cabo en el desarrollo de las auditorías, en particular de la auditoría de gestión del proceso de control interno. La autora, realiza un consecuente análisis de los método filosófico dialéctico materialista y del empleo de los métodos de los niveles teórico y empírico de la ciencia, emprendió su labor investigativa en función de elaborar una guía de auditoría para mejorar la gestión del control interno desempeño que acometen los directivos de la División Territorial Matanzas, entidad esta para la cual se revierten los resultados obtenidos en este trabajo científico. Con el propósito de ofrecer suficiente claridad en cuanto a la comprensión y modo de empleo de los auditores internos de la guía de referencia, se ofrecen las definiciones y explicaciones necesarias para garantizar la calidad y operatividad del resultado principal de la tesis.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	6
1.1 Definición, Conceptos, Objetivos y Clasificación.....	6
1.2 Antecedentes históricos	11
1.3 Etapas de la Auditoría	16
1.4 Metodología para la realización de la auditoría de gestión	19
1.5 Consideraciones generales acerca del proceso de Control Interno	20
1.6 Procedimientos a tener en cuenta para la ejecución de una auditoría	24
1.7 Realización de pruebas de auditoría	27
1.8 Obligatoriedad del Control Interno	27
1.9 Necesidad e importancia del Control Interno.....	28
CAPÍTULO II	29
2.1 Pasos para la elaboración de la Guía de auditoría	30
2.2 Caracterización del objeto de estudio.....	30
CAPÍTULO III	42
3.1 Resultados de las herramientas y técnicas aplicadas.	42
3.2 Valoración teórica de la guía de auditoría de gestión para mejorar las acciones del control interno	60
RESUMEN	65

ANEXOS	66
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA	

INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización que abarca todas las esferas de la estructura y superestructura de la sociedad genera presiones que se ejercen por parte de los organismos e instituciones internacionales y se propugnan cambios en los currículos actuales a escala mundial, los que generalmente no se encaminan a

la formación integral de la sociedad y de sus miembros.

Durante muchas décadas la auditoría permaneció unida a la detención y prevención del fraude y las irregularidades, pero la evolución económica y social de los últimos tiempos ha traído consigo cambios sustanciales en el campo de la auditoría.

En pocos años se ha pasado del enfoque tradicional de auditoría económico-financiera (desarrollada con el propósito de brindar información y seguridad a los accionistas y a la comunidad financiera en general) a otro enfoque que persigue proporcionar determinada información a la dirección para que pueda evaluar si sus objetivos y metas se están cumpliendo conforme a lo esperado o si son efectivos los controles establecidos para incrementar la eficacia de la empresa.

La Auditoría de Gestión, en particular, cobra cada vez más relevancia si se tiene en cuenta que es el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planeación, control y uso de los recursos así como comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes.

Esta auditoría está muy relacionada con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el período más breve posible, vinculadas al control interno.

El Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos describió el concepto de auditoría interna dentro del campo de la auditoría como "...una actividad considerada independiente dentro de una organización para la revisión de la

contabilidad y otras operaciones y como una base de servicios a la dirección y representa un activo de la dirección que funciona para medir y evaluar la efectividad de otros controles”¹. Stettler sostiene que “...el objetivo de la auditoría interna, es el de asistir a todos los miembros de la dirección en relación al cumplimiento de sus responsabilidades al facilitarles análisis, evaluaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes, relativos a las actividades que revisan”².

En Cuba la auditoría es un proceso sistemático, que consiste en mantener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económicos-administrativos, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con las normas y procedimientos técnicos³.

La auditoría interna, es aquella que se practica como instrumento de la propia administración encargada de la validación independiente de sus actividades la que debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas; aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

La auditoría ha ido ganando en reconocimiento social en el país; de simple Dirección dentro de Organismos, transitó hasta llegar a ser Oficina Nacional de Auditoría (ONA), y desde Abril de 2001, se constituyó el Ministerio de Auditoría y Control (MAC), aprobado por el Decreto Ley 219 del Consejo de Estado, conformando el Sistema Nacional, las Delegaciones del MAC en cada Provincia; las Unidades Centrales de Auditoría Interna (UCAI) de los Organismos de la Administración Central del Estado y de los Consejos de la Administración Provincial y del Municipio Isla de la Juventud, a las que se les subordinan Unidades de Auditoría Interna (UAI) y los auditores en cada organización (Empresas y Unidades Presupuestadas).

La evaluación integral es un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas

¹ Enciclopedia de Auditoría. Oceano Grupo editorial,S.A. ed. 1986. pág. 9.

² Stettler, Auditing Principles. pág. 7.

³ Cuba, Consejo de Estados y de Ministros República de, *Decreto Ley 219*, MAC, Editor. 2001. p. 4.

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 ha surgido en el campo de la auditoría la Auditoría de Gestión, aún poco aplicada prácticamente en las condiciones cubanas.

De una parte, los niveles de complejidad productiva, de circulación, prestación y por tanto de legitimación de organizaciones empresariales, cada vez más estratégicas para el escenario nacional en las que surgen y cada vez más complejas por la tipología que van adquiriendo en la medida que crecen y adquieren mayor “hegemonismo” en el mercado: tras 15 años de surgida Copextel emplea a más de 7000 trabajadores a nivel nacional, genera ingresos para el país en el orden de más de 80 millones de dólares y presta una variedad de servicios decisivos para el desarrollo tecnológico y logístico de la isla, que la convierten en referente obligado y objeto de estudio potencial, desde la mirada de muchas disciplinas de las ciencias empresariales, de la gestión de recursos humanos, del marketing y de la comunicación organizacional.

SITUACIÓN PROBLÉMICA

La Corporación de COPEXTEL, S.A y la División Territorial de Matanzas no ha estado exenta de la situación descrita anteriormente y desde el año 2005, se han ido efectuando cambios estructurales en la División, lo que ha traído consigo cambios en la gestión interna de la entidad encaminada ahora no solo a la realización de auditorías sino también a contribuir en la continuidad del proceso de control interno y desarrollo de la eficacia de la gestión Empresarial. Es por este motivo que se ha tomado a esta División Territorial como objeto de estudio de la presente investigación.

En cuanto a los antecedentes del problema de investigación que se asume en la tesis, se destaca el hecho de que en etapas anteriores existían Programas de Auditorías con el propósito de facilitar la labor de los auditores, los cuales fueron derogados con los nuevos enfoque del control interno que prevalecen en la actualidad, según lo establecido en la Resolución 26/06 del MAC, que traza las pautas metodológicas a seguir en las Auditorías de Gestión, Financieras y de Control Interno, precisándose por esa vía los aspectos generales a tener en cuenta en el trabajo que en este sentido se acomete. Esta característica de generalidad, unido a que en la Entidad objeto de estudio los auditores existentes son internos (UAI), no se ejecutan las auditorías de gestión, es evidente caracterizar las barreras a que se enfrenta hoy esta actividad para que la alta gerencia dedique su tiempo a funciones que por su insuficiente control integral de los ejecutivos sobre el objeto de dirección, el aplicar una guía para

la Auditoría de Gestión del Control Interno en actividades vinculadas a los servicios y ventas por su alta incidencia en el país, resultan ser los antecedentes esenciales que inciden directamente en la calidad de los controles que se realizan.

En correspondencia con lo anteriormente expresado y atendiendo a los más de 12 años de experiencia de la investigadora en este tipo de labor profesional, se decidió declarar el siguiente:

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

¿Cómo mejorar la gestión del control interno de forma que contribuya a consolidar una Estructura Funcional y Financiera de la División Territorial Matanzas?

FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

La necesidad de asumir el problema investigativo que se presenta está dada en la intención de mejorar el proceso de control interno, en la ejecución de las auditorías de gestión, cuestión que reviste gran importancia para la División Territorial Matanzas, pues de esta manera se influye satisfactoriamente en el cumplimiento de la misión y de los objetivos de la Entidad.

OBJETIVOS.

Objetivo General:

- Elaborar una guía para la realización de auditorías que contribuya a mejorar el proceso de control interno, en la ejecución de las auditorías de gestión, cuestión que reviste gran importancia para la División Territorial Matanzas,

Objetivos Específicos:

- Caracterizar los elementos teóricos - conceptuales acerca de la ejecución de las auditorías en la actualidad tanto a nivel Corporativo como Territorial.
- Determinar los contenidos a incluir en la guía para la realización de las auditorías de gestión del control interno.
- Valorar teóricamente la guía elaborada.

HIPÓTESIS.

- Si se elabora una guía de auditoría de gestión entonces se contribuirá a mejorar el proceso de control interno para la División Territorial Matanzas.

VARIABLES:

Independiente:

- Guía de auditoría.

Dependiente:

El proceso de globalización que abarca todas las esferas de la estructura y superestructura de la sociedad genera presiones que se ejercen por parte de los organismos e instituciones internacionales y se propugnan cambios en los currículos actuales a escala mundial, los que generalmente no se encaminan a la formación integral de la sociedad y de sus miembros.

Durante muchas décadas la auditoría permaneció unida a la detención y prevención del fraude y las irregularidades, pero la evolución económica y social de los últimos tiempos ha traído consigo cambios sustanciales en el campo de la auditoría.

En pocos años se ha pasado del enfoque tradicional de auditoría económico-financiera (desarrollada con el propósito de brindar información y seguridad a los accionistas y a la comunidad financiera en general) a otro enfoque que persigue proporcionar determinada información a la dirección para que pueda evaluar si sus objetivos y metas se están cumpliendo conforme a lo esperado o si son efectivos los controles establecidos para incrementar la eficacia de la empresa.

La Auditoría de Gestión, en particular, cobra cada vez más relevancia si se tiene en cuenta que es el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planeación, control y uso de los recursos así como comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes.

Esta auditoría está muy relacionada con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el período más breve posible, vinculadas al control interno.

El Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos describió el concepto de auditoría interna dentro del campo de la auditoría como "...una actividad considerada independiente dentro de una organización para la revisión de la

contabilidad y otras operaciones y como una base de servicios a la dirección y representa un activo de la dirección que funciona para medir y evaluar la efectividad de otros controles”⁴. Stettler sostiene que “...el objetivo de la auditoría interna, es el de asistir a todos los miembros de la dirección en relación al cumplimiento de sus responsabilidades al facilitarles análisis, evaluaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes, relativos a las actividades que revisan”⁵.

CAPÍTULO I Marco Teórico referencial.

1. Auditoría. Aspectos Generales.

En el presente capítulo se aborda los fundamentos teóricos que sustentan el proceso investigativo acometido por la autora. En el mismo se llevan a cabo las definiciones de los conceptos esenciales y la historicidad de la auditoría que se relacionan de manera directa e indirecta con el problema de investigación y se asumen las posiciones que justifican la labor científica desarrollada en cada una de las partes principales que se integran en el informe final de investigación que se presenta.

1.1) Definición, Concepto, Objetivos y Clasificación.

Para la realización de los objetivos a lograr, es necesario hacer uso de los conceptos fundamentales de Auditoría, para facilitar de una manera más amena el entendimiento del mismo por parte de todos.

1.1.1) Definición.

La palabra Auditoría viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera como un revisor de cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evolución de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como el control de los mismos.

1.1.2) Conceptos.

“La Auditoría es la parte o rama de la contabilidad que trata de la revisión, comprobación, exposición y presentación de los hechos económicos de cualquier tipo de organización mediante el examen, estudio y análisis de los libros de contabilidad, comprobantes y demás evidencias o sea la valoración que se hace a una serie de actividades contables, financieras o

⁴ Enciclopedia de Auditoría. Oceano Grupo editorial,S.A. ed. 1986. pág. 9.

⁵ Stettler, Auditing Principles. pág. 7.

administrativas, en general, de una organización o entidad económica sobre la base de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.”⁶

Diferentes autores han dado su opinión sobre el concepto de Auditoría:

Arthur Warren Hanson en el [libro](#) "[Teoría](#) y Práctica de Intervención y Fiscalización de Contabilidad", define ésta como la intervención de cuentas, el examen de todas las anotaciones de contabilidad a los fines de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los Estados de Situación que dichas anotaciones produzcan.

En "Auditoría Montgomery", se concibe como el proceso sistemático de evaluar y obtener objetivamente las evidencias acerca de las afirmaciones relacionadas con acontecimientos económicos, con el [objetivo](#) de evaluar y comunicar los resultados a las partes interesadas.

Miranda Estrada en "Auditoría de las [Empresas](#) Socialistas" la declara como la parte de la contabilidad que se ocupa de la revisión, comprobación, exposición y presentación de los hechos económicos realizados por la entidad, mediante el examen de los comprobantes, libros, [cheques](#), [documentos](#), y demás evidencias.

Según Holmes, la Auditoría no es más que la comprobación científica y sistemática de los documentos e informes, libros de cuentas y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el objetivo de demostrar la veracidad e integridad de la contabilidad, o sea, demostrar la verdadera situación financiera.

Andrés S. Suárez en su libro "La Moderna Auditoría", la define como la acción de inspeccionar, revisar, verificar e investigar, es toda actividad de control "Expost" o "A Posteriori" de la actividad económica - financiera.

Según la American Accounting Association: la Auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.

⁶ González, María. Apuntes de Auditoría, consultado el 24 de Noviembre del 2004

Según el Decreto Ley # 159 de la Auditoría: se define como un proceso sistemático, que consiste en mantener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económicos – administrativos, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con las normas y procedimientos técnicos.

1.1.3) Objetivos.

Los objetivos de la auditoría, según criterio internacional, se clasifican en Fundamentales, Secundarios y de Asesoramiento Constructivo.

El Decreto Ley 159 de la Auditoría asume sólo los objetivos fundamentales, no hace distinción de objetivos.

Objetivos fundamentales:

- **Evaluar el control de la actividad administrativa y sus resultados.**
- **Examinar las operaciones contables y financieras y la aplicación de las correspondientes disposiciones legales, dictaminando sobre la razonabilidad de los resultados expuestos en los estados financieros, así como evaluar cualesquiera otros elementos que, de conjunto, permitan elevar la eficiencia, economía y eficacia en la utilización de los recursos.**
- **Prevenir el uso indebido de recursos de todo tipo y propender a su correcta protección.**
- **Fortalecer la disciplina administrativa y económica - financiera de las entidades mediante la evaluación e información de los resultados a quien corresponda.**
- **Coadyuvar al mantenimiento de la honestidad en la gestión administrativa y a la preservación de la integridad moral de los trabajadores.**

Objetivos secundarios:

Detectar errores y fraudes. El examen de los registros contables que el auditor realiza no está dirigido, básicamente, a descubrir errores o anomalías. Sin embargo, procedimientos adecuados de auditoría pueden sacar a la luz las irregularidades que presenten los estados financieros, debido a la aplicación incorrecta de principios contables y de las normas o fraudes. Si se ponen de manifiesto irregularidades importantes el

auditor debe informar a los directivos o socios de la organización, según proceda.

Asesoramiento constructivo:

El auditor no tiene obligación formal, como parte de su trabajo, de proporcionar asesoramiento sobre mejoras posibles en las diferentes esferas de la vida económica de la empresa, no obstante el buen profesional debe ofrecer ayuda a su cliente en este sentido. El asesoramiento en cuestiones tales como la duplicidad en el trabajo, adecuación del personal (en términos numéricos y de competencia profesional), posibilidad de reducir la burocracia y posibilidades de una mayor utilización de los recursos informáticos puede ser de considerable utilidad para el cliente y con frecuencia es muy apreciado.

1.1.4) Clasificación según el MAC.

El Ministerio de Auditoría y Control⁷ ha establecido la clasificación para las mismas atendiendo a diferentes criterios. (Decreto 219)

De acuerdo con la afiliación del auditor:

- **Auditorías externas.**
 - **Gubernamental.**
 - **Fiscal.**
 - **Independientes.**
- **Auditorías internas.**

La Auditoría Externa:

Es toda aquella Auditoría realizada por profesionales independientes, esto es, sin más dependencia jerárquica ni salarial de la dirección de la empresa que se deriva del contrato de obra suscrito para realizar la Auditoría concreta de que se trate.

Se conoce como Auditoría Gubernamental a la auditoría externa que realiza el gobierno central a los órganos y organismos de la administración central del estado, a las instituciones financieras bancarias y no bancarias y a las organizaciones económicas estatales; así como, a las entidades del sector cooperativo; a las organizaciones;

⁷ Por el Decreto Ley 219 del Consejo de Estado y de Ministro se crea el Ministerio de Auditoría y Control como un organismo de la administración del Estado encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental, así como para regular, organizar, dirigir y controlar, metodológicamente, el Sistema Nacional de Auditoría. Pág. 4.

asociaciones; asociaciones internacionales y demás entidades económicas, cuando reciban, por disposiciones gubernamentales, subsidios, subvenciones, ventajas, exenciones y concesiones, o presten un servicio público o establezcan contratos o compromisos con el gobierno o con entidades estatales; y a cualquier persona natural o jurídica que realice un actividad lucrativa y que esté sujeta a una obligación tributaria generada en el territorio nacional.

Se denomina Fiscal a la auditoría externa que se efectúa por el Ministerio de Finanzas y Precios, sus dependencias u otras entidades expresamente facultadas por este, con el objetivo de determinar si los tributos al fisco se efectúan en la cuantía debida y dentro de los plazos y formas establecidas, la misma conlleva al examen de libros, cuentas, balances, comprobantes y sistemas administrativos contables del contribuyente, incluyendo los registrados en los medios de computación.

Se denomina Auditoría Independiente a la auditoría externa que realizan las sociedades civiles de servicios u otras formas de organización a entidades que contraten sus servicios, con el objetivo de que se les dictamine la razonabilidad de sus estados financieros en un período determinado, la calidad de estas auditorías exige que se apliquen normas para guiar a los auditores y permitir a otros confiar en su trabajo.

De acuerdo a los objetivos fundamentales que se persigan:

- Auditoría de Gestión u Operacional.
- Auditoría Financiera o de Estados Financieros.
- Auditoría de Cumplimiento.
- Auditoría de Tecnologías de la Información.
- Auditoría de Seguimiento o Recurrente.
- Auditoría Especial.

De Gestión u Operacional:

Consiste en el examen y evaluación de la gestión de un organismo, programa, proyecto o entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y usos de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

Financiera o de Estados Financieros:

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

De Cumplimiento:

Consiste en el examen y evaluación que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las leyes, decretos y demás disposiciones jurídicas inherentes a la actividad sujeta a revisión, e informar de los resultados a los niveles que correspondan.

De Tecnologías de la Información:

Consiste en el examen objetivo, crítico, sistemático y selectivo de las políticas, normas, prácticas, procedimientos y procesos para dictaminar respecto a la economía eficiencia y eficacia de la utilización de los recursos informáticos; y la efectividad de los controles en las áreas, las aplicaciones, los sistemas de redes u otros vinculados a la actividad informática.

De Seguimiento o Recurrente:

Consiste en el examen y evaluación del cumplimiento de las medidas dictadas para dar solución a las deficiencias detectadas en una Auditoría anterior, a fin de determinar si la entidad ha tenido o no, avances en la administración y control de sus recursos, incluye la verificación del sistema de control interno.

Especial:

Consiste en la verificación de los asuntos y temas específicos de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinado hechos o de situaciones especiales y responden a una necesidad específica.

1.1.5) Otras clasificaciones.

Son reconocidos otros tipos de Auditoría, sin que existan contradicciones con las clasificaciones del Ministerio de Auditoría y Control. Más bien este reconocimiento se basa en conceptos muy específicos de sus contenidos hacia una especialización.

Los tipos de Auditoría más generalizados en la literatura docente y técnico - profesional en el ámbito internacional son los siguientes:

- Auditoría Financiera.
- Auditoría de Cumplimiento.
- Auditoría Operativa.
- Auditoría Administrativa.
- Auditoría de [Gestión](#) y Resultados.
- Auditoría de Funcionamiento.
- Auditoría de [Gestión Ambiental](#).
- Auditoría Social.
- Auditoría [Informática](#) de Sistemas.
- Auditoría a los Planes de [Desarrollo](#) Empresarial.

1.2) Antecedentes históricos.

1.2.1) Evolución de la Auditoría en el mundo.

Existe la evidencia de que alguna especie de auditoría se practico en tiempos remotos. El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, pone de manifiesto que fueron tomadas algunas medidas para evitar desfalcos en dichas cuentas.

La contaduría pública como Auditoría o revisión de cuentas tiene algunos antecedentes muy remotos, como el caso descrito en un papiro de “Zenón”⁸, que refiere que en el año 254 (a.n.e) Apolunios, Ministro de Finanzas del Rey Filadelfo, de la Dinastía de los Ptolomeo de Egipto, por haberse pagado de su caja siete talentos de plata sin su autorización, ordeno fuesen comprobadas las cuentas de Aristeo, uno de los tesoreros y las del mayordomo Artemidoro esta orden la hizo extensiva a Zenón, administrador de todos sus intereses y jefe de Contabilidad para que preparase sus cuentas para ser inspeccionadas por Piten, banquero del estado, a quien deberían entregar sus fondos que tuviesen en su poder y le serían devueltos más tarde.

En la Europa Feudal esta profesión comenzó a precisarse más, llegando a identificarse las funciones con el cargo y así nació el auditor.

⁸ Zenón (c. 426-491), emperador bizantino o romano de Oriente (474-475; 476-491). Nació en la región de Isauria, en Asia Menor. Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004

El nombre del auditor debe su origen a la forma en que se recibían (oyéndolas) las liquidaciones de las cuentas.

De esta época existen algunos antecedentes, principalmente en Inglaterra de los siglos XIII y XIV que permiten establecer las causas que dieron origen a esta profesión, principalmente las siguientes:

- La necesidad de comprobar la honestidad de aquellos que administraban los bienes y dinero de otros.**
- El deseo de los administradores de que su honradez quedase comprobada.**
- La falta de conocimientos en realidad, para rendir informe y cuentas de la gestión realizada.**

A partir del siglo XVII, el feudalismo se debilitaba. Se desarrollaba la clase burguesa controlando la banca, el seguro, el tráfico marítimo, los mercados y la incipiente industria contraponiendo su poderío económico a la Hegemonía feudal terminando por derrotar al feudalismo. Comienza así una era de gran desarrollo en las actividades comerciales e industriales.

Entre las nuevas actividades que surgen encontramos la Contabilidad Pública. Según los antecedentes comúnmente aceptados por todos los contratistas de la contabilidad.

George Watson fue el primer contador que ofreció al público sus servicios como auditor en el año 1645 en Escocia. Durante muchos años Watson desempeñó cargos de tesorero, cajero y contador del banco de Escocia.

Es indudable que en el desarrollo de la contaduría pública en el mundo, principalmente en Inglaterra, tuvo una gran importancia las convulsiones económicas y financieras experimentadas por la humanidad en el siglo XIX.

En el año 1799 había varias firmas de contadores públicos ejerciendo en Inglaterra, lo que más tarde dio lugar a la creación de varias asociaciones de la nueva profesión, siendo la primera la formada en Escocia en el año 1854. En 1880 se organizó la de contadores certificado de Inglaterra y Gales. En 1885 se fundó la de contadores incorporados y auditores de Inglaterra. En 1896 se fundó la Asociación de Contadores Públicos de Estados Unidos.

A medida que se desarrolló el comercio surgió la necesidad de las revisiones independientes para asegurarse de la adecuación y fiabilidad

de los registros mantenidos en varias empresas comerciales. La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862 y el reconocimiento general tuvo lugar durante el periodo de mandato de la Ley: “un sistema metódico y normalizado de contabilidad era deseable para una adecuada información y para la prevención del fraude”. También reconocía “...una aceptación general de la necesidad de efectuar una revisión independiente de las cuentas de las pequeñas y grandes empresas”. Desde 1862 hasta 1905, la profesión de la auditoría creció y floreció en Inglaterra, y se introdujo en los Estados Unidos hacia 1900. En Inglaterra se siguió haciendo hincapié en cuanto a la detección del fraude, pero la auditoría en los Estados Unidos tomó un camino independiente, lejos de la detección del fraude como objetivo primordial de la auditoría.

En los que podrían llamarse los días en que se formó la auditoría, a los estudiantes se les enseñaba que los objetivos primordiales de ésta eran:

- La detección y prevención del fraude.
- La detección y prevención de errores

Sin embargo, en los años siguientes hubo un cambio decisivo en la demanda y el servicio, y los propósitos actuales son:

- El cerciorarse de la condición financiera actual y de las ganancias de una empresa.
- La detección y prevención del fraude, siendo este un objetivo menor.

En el año 1916 se comenzó la preparación de un programa mínimo de procedimientos a seguir en las Auditorías quedando establecidas las primeras reglas que rigieron la contaduría pública.

Este cambio en el objetivo de la auditoría continuó desarrollándose, no sin oposición, hasta aproximadamente 1940. En este tiempo “existía un cierto grado de acuerdo en que el auditor podría y debería no ocuparse primordialmente de la detección del fraude”⁹. El objetivo primordial de una auditoría independiente debe ser la revisión de la posición financiera y de los resultados de operación como se indica en los Estados Financieros del cliente, de manera que pueda ofrecerse una opinión sobre la adecuación de estas presentaciones a las partes interesadas.

⁹ Bernstein, Leopold A. Auditoría Analítica. Enciclopedia de la Auditoría. Barcelona. Editorial Océano, 2002. Pág. 945 – 960.

Paralelamente al crecimiento de la auditoría independiente en los Estados Unidos, se desarrollaba la Auditoría Interna y del Gobierno, lo que entró a formar parte del campo de la Auditoría. A medida que los auditores independientes se apercebieron de la importancia de un buen sistema de Control Interno y su relación con el alcance de las pruebas a efectuar en una Auditoría Independiente, se mostraron partidarios del crecimiento de los departamentos de auditoría dentro de las organizaciones de los clientes, que se encargarían del desarrollo y mantenimiento de unos buenos procedimientos de control interno, independientemente del departamento de contabilidad general. Progresivamente, las compañías adoptaron la expresión de las actividades del departamento de auditoría interna hacia áreas que están más allá del alcance de los sistemas contables. En nuestros días, los departamentos de auditoría interna son revisores de todas las fases de las corporaciones, de las que las operaciones financieras forman parte.

La Auditoría Gubernamental fue oficialmente reconocida en 1921 cuando el Congreso de los Estados Unidos estableció la Oficina General de Contabilidad.

Esta Ley es la que investiga todos los asuntos relativos, pagos y aplicación de los fondos públicos. Legislaciones posteriores ampliaron y clarificaron su autoridad auditora, particularmente con respecto a las corporaciones del Gobierno, pero la ley de 1921 sentó la base primaria para el amplio alcance de la auditoría, yendo más allá de la contabilidad, asuntos financieros y cumplimiento legal.

Parejamente al desarrollo de las grandes Empresas se desarrolló la Contabilidad, haciéndose más profunda, más analista. Creándose especialidades, mecanizándose los sistemas contables, facilitando a las Auditorías el mejoramiento de los métodos y procedimientos, a establecer reglas y principios, y a mantener una constante superación para no estancarse.

1.2.2) Evolución de la Auditoría en Cuba.

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

A finales del siglo XIX con el comienzo de la enseñanza de los estudios Comerciales en el país comienzan a surgir los especialistas de esta ciencia que paulatinamente van demostrando su capacidad para desarrollar la Auditoría en Cuba.

En este período se realizan revisiones a los resultados obtenidos en los diferentes negocios o actividades económicas del país, teniendo en cuenta el aporte que tenía que hacer el Gobierno Español a la Isla.

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

Sin embargo en estas sucursales se requería también del personal cubano subalterno con conocimientos técnicos para realizar las tareas auxiliares de Auditoría de estas firmas. Ésta hizo que el contador cubano asimilara rápidamente las técnicas más modernas de Contabilidad y Auditoría.

En la primera mitad del siglo y luego de surgir los estudios superiores de Contabilidad en 1927, aparecieron las primeras firmas privadas de auditores cubanos y surgieron instituciones públicas como Tribunal de Cuentas. El Ministerio de Haciendas y el Banco Nacional de Cuba, que se dedicaban a realizar Auditorías de Balances o Financieras tanto privadas como públicas.

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

Después de 1959 la actividad de Auditoría en Cuba se debilitó producto de diversas causas.

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

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. A partir de este momento y hasta la actualidad la Auditoría cubana ha ido desarrollándose.

En los últimos años y con la aparición de las Empresas privadas y mixtas se ha ampliado el campo de acción de los auditores. En la actualidad estas empresas están obligadas a presentar los Estados Financieros

dictaminados por firmas cubanas de auditores independientes sobre la base de las normas internacionales de Auditoría.

En 1994 como parte del proceso de Perfeccionamiento de la Administración Estatal se extienden los Comités Estatales de Finanzas y Precios, cuyas funciones se funcionan en el Ministerio de Finanzas Y Precios.

En 1995 se crea la Oficina Nacional de Auditoría para ejecutar las funciones que, con relación a esta materia, le fueron asignadas al Ministerio de Finanzas y Precios mediante el acuerdo No. 2914 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), así como las que, en virtud de la legislación específica sobre Auditoría, le estaban dada a dicho organismo, salvo las que propiamente le correspondan al Ministerio.

La ONA es la entidad que se crea para: organizar y dirigir la Auditoría en todo el país, estableciendo los principios, normas y demás procedimientos que sobre esta materia sean necesarios, ejecutar Auditorías al sector estatal, a las cooperativas, organizaciones, asociaciones, así como a cualquier persona natural o jurídica que reciba recurso del estado para su inversión o financiamiento, se beneficie con subsidios, subvenciones, ventajas o exenciones, o que preste servicio o realice una actividad preferencial del Estado.

Con fecha 25 de abril del 2001, mediante el Decreto Ley No. 219 y los acuerdos 4045 y 4374 el Consejo de Estado de la República de Cuba crea el Ministerio de Auditoría y Control como el Organismo de la Administración Central del Estado encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política de Estado y del Gobierno en cuanto a: prevenir, detectar y enfrentar actos de corrupción administrativa; la Auditoría Gubernamental, la Fiscalización y el Control Gubernamental; así como para regular, organizar, dirigir y controlar, metodológicamente el Sistema Nacional de Auditoría.

1.2.3) Desarrollo cronológico de la Auditoría en Cuba.

Época Colonial:

- Auditoría para identificar los resultados obtenidos y determinar el importe correcto del impuesto a pagar a los españoles.

Época Republicana:

- Auditorías financieras que correspondían a intereses de casas matrices norteamericanas y realizadas por firmas de auditores independientes.

- Auditorías fiscales.
- Auditorías Internas.

Época Revolucionaria hasta 1990:

- Auditorías financieras de carácter estatal.
- Inspecciones fiscales.
- Auditorías Internas.

Época Revolucionaria de 1990 en adelante:

- Auditorías financieras tanto de carácter estatal como privado, con la participación de firmas cubanas de auditores independientes.
- Auditorías Fiscales.
- Auditorías Internas.

En la Auditoría existen principios y normas que rigen toda la teoría básica y forma de llevar a cabo este trabajo. Los principios son los conceptos más amplios que inspiran la estructura básica de la teoría. Las normas se refieren al acuerdo general, la costumbre o modelo a seguir en el ejercicio de la profesión.

1.3) Consideraciones generales acerca de la auditoría de gestión.

1.3.1) Concepto de auditoria de gestión

La Auditoria de Gestión u Operacional Según Resolución 44/90 y decreto ley 159 / 1995, 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”.

Teniendo en cuenta que los elementos básicos principales, según lo planteado en la definición anterior, están indisolublemente asociados a esta clase de auditoría.

Podemos definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Distintos autores y estudiosos de la Auditoria han realizado su propia definición de Auditoria de gestión. Veamos algunas de éstas:

Norbeck: “La Auditoria 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 Auditoria 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”.

E. Hefferon: “Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”.

Chapman y Alonso: “Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico”.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.

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.”

El Instituto Of. Internacional Auditors expresó en su Statement Of Responsibilities de 1947, que la Auditoría de gestión tiene que ver con la evolución de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización y control, logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

1.3.2).Economía:

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

1.3.3). Eficiencia:

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. 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.

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.

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

1.3.4). Eficacia:

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.

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

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

En resumen, que se hayan alcanzado los objetivos propuestos.

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

Estos tres elementos deben relacionarse entre sí, al ser expuestos los resultados de la entidad en el informe final del auditor.

1.3.5). OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTION

EXAMINA

- 1. Objetivos-Planes, Políticas, Métodos, Normas, etc**
- 2. Estructura Organizativa de la empresa.**
- 3. Uso de los recursos físicos y humanos**

INFORMA

Sobre la eficiencia o ineficiencia de la actuación administrativa con el objetivo de medir el logro de los objetivos estratégicos.

FINES

- 1 Aumento de la calidad**
 - 2 Resaltar oportunidades.**
 - 3 Eliminar desperdicios y pérdidas.**
 - 4 Observar la realización de los controles.**
 - 5 Asegurarse de que las políticas y procedimientos sean bien empleados**
- 6 Vigilar el cumplimiento de objetivos y planes de la empresa.**
- 7 Estudiar con amplio sentido de colaboración nuevas ideas e innovaciones que conduzcan a la excelencia administrativa.**

En conclusión, la Auditoria de Gestión ayuda a la administración a disminuir costos y aumentar utilidades, a aprovechar mejor los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos para los cuales fue creada la empresa.

¿PERO, ¿COMO ESTAR PREPARADOS PARA ENFRENTAR UNA AUDITORIA DE GESTIÓN?

La base para la realización de las auditorias es el control interno. Existe una relación directamente proporcional entre la eficiencia del sistema de control interno y la profundidad de las pruebas de auditoria y la responsabilidad que puede asumir un auditor en la realización de estas. Es por eso que la existencia de un adecuado y eficiente sistema de control interno contable y administrativo es la garantía fundamental para obtener buenos resultados en las auditorias.

1.4.) Metodología para la realización de la auditoría de gestión.

1.4.1). Etapas

- Investigación Preliminar y Planificación ➡ Ambiente de Control y

Evaluación de Riesgos

- Investigación y Análisis ➡ Actividades de Control e Información y

Comunicación.

- Informe y Seguimiento ➡ Supervisión y Monitoreo

■ ETAPA DE INVESTIGACIÓN PRELIMINAR Y PLANIFICACIÓN

❖ Riesgos de la Auditoría de Gestión

- Sistema de Control Interno
- Imagen Pública
- Cambios en el nivel organizacional
- Complejidad
- Tamaño de la Auditoría
- Interés
- Tiempo

❖ Etapa Investigación y Análisis

Muestreo

- Planeación en los Niveles de Riesgos
- Riesgo e importancia relativa
- Determinación Tamaño muestra
- Selección de la muestra
- Evaluación de la muestra

Técnicas de Auditoría

- Observación
- Confirmación

- Verificación
- Investigación
- Análisis y Evaluación

Comunicación y Tiempo

- Palabras claves en comunicación
 - Atención, Concentración, Análisis, Reflexión, Respuesta, Conclusión, Paciencia, Consultoría, Asesoría, Participación de clientes, miembros del equipo, externos, otros auditores.
- Palabras Claves en Tiempo
 - Costo-beneficio, Selección de áreas, Dinámica, Objetivos concretos, Equipo multidisciplinario.

PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO

Sumatoria de los efectos producidos por los incumplimientos, prácticas antieconómicas, ineficiencias, ineficacias, perjuicios económicos, daños materiales, financieros y humanos que se detecten en la entidad que repercuten en la sociedad y el estado.

Es la expresión sintética de los resultados de la Auditoría de Gestión.

Cabe hacer las preguntas siguientes:

- Qué
- Cuánto
- En relación con
- Para qué
- Cuándo Quién
- En relación con.
- Para qué.
- Comparando con
- Quién.
- Como
- Por qué

- Comparado con
- Dónde

Que podrán responderse mediante índices y razones financieras, como:

- Ingresos dejados de percibir por incumplimientos de los objetivos previstos para un periodo determinado.
- Rebajas de precio por afectaciones de los parámetros de calidad.
- Pagos de salarios sin respaldo en producción o servicios.

El sistema de control interno es un instrumento de gestión que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de una entidad para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y propender al cumplimiento de las metas y objetivos programados.

1.5.) Consideraciones generales acerca del proceso de control Interno.

1.5.1. Definición de Control Interno. Conceptos.

¿Qué entendemos por Control Interno?

Hasta la fecha, la expresión "control interno" carece de una definición apropiada o universal, o que sea aceptada o aprobada por todos los que investigan el tema.

Sobre el tema se dieron distintas definiciones, provenientes de destacados autores e institucionales nacionales y extranjeras, donde detallamos a continuación una recopilación de las mismas:

-Instituto Mexicano de Contadores Públicos,

En un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, [financiamiento](#), [promoción](#), distribución y [consumo](#) de una empresa; sus [relaciones públicas](#) y privadas y la vigilancia general sobre su [patrimonio](#) y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento.

- William L. Chapman, Procedimientos de auditoría, Colegio de Graduados en [Ciencias](#) Económicas de la [Capital](#) Federal, [Buenos Aires](#), 1965.

Por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una

empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la [política](#) administrativa establecida por la dirección de [la empresa](#).

-Segunda Convención Nacional de Auditores Internos. Auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de [Argentina](#), Buenos Aires, 1975.

Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr:

- Razonable protección del patrimonio.
- Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.
- Información confiable y eficiente.
- Eficiencia operativa.
- E. Fowler [Newton](#), Tratado de auditoría, Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1976.

Puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización.

La función de control de las operaciones de una entidad cualquiera se ejerce en dos formas diferentes:

- Mediante prácticas, métodos y procedimientos diseñados, implantados y mantenidos bajo la responsabilidad de la administración de la entidad.
- Mediante procedimientos o acciones de control que se ejercen sobre las operaciones de la entidad por autoridades o entidades externas.

Tradicionalmente al conjunto de procedimientos de control que se establecen y ejecutan en una entidad bajo la responsabilidad de su administración se le ha denominado “Control Interno”, en contraposición a los procedimientos o acciones de control que se llevan a cabo por organizaciones externas a la entidad.

A partir de la puesta en vigor de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios se establece como definición de Control Interno a:

“Proceso integrado a la operaciones efectuado por la dirección y resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

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

Esta definición es mucho más amplia que la popularmente se atribuye al término de control interno; ya que establece que el Control Interno es un sistema integrado, compuesto por diferentes elementos y de diferente naturaleza que funcionan estrechamente relacionados entre sí y con el medio ambiente, a los efectos de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Por la importancia que tiene la comprensión de cada uno de los conceptos fundamentales subyacentes, en la definición de Control Interno anterior, consideramos que es útil profundizar en ellos:

- Proceso integrado de las operaciones:** En el nuevo enfoque el control interno está concebido como un sistema de gestión, integrado a las operaciones de la entidad y no un pesado mecanismo burocrático añadido al mismo, aspecto este que lo hace más efectivo, al fomentar la calidad, fomentar las iniciativas, evitar gastos innecesarios y permitir una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.
- Efectuado por la dirección y el resto del personal:** La responsabilidad máxima recae en el director y los demás dirigentes de la entidad, ya que estos tienen la obligatoriedad de garantizar el control y utilizar racionalmente los recursos propios y los entregados por el Estado, con el máximo de eficiencia y eficacia. Esta responsabilidad se extiende a todos los trabajadores pues son ellos los que custodian y laboran con estos bienes.
- Seguridad razonable:** El Control Interno no aporta una seguridad completa, ya que existen limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno.
- Confiabilidad de la información:** La información disponible en la entidad debe cumplir con los atributos de:

- ✓ **Contenido apropiado.**
 - ✓ **Oportunidad**
 - ✓ **Actualización.**
 - ✓ **Exactitud.**
 - ✓ **Accesibilidad.**
 - ✓ **Se debe referir tanto a situaciones internas como externas, a cuestiones financieras como operacionales y de otros procesos.**
- **Eficiencia y eficacia de las operaciones: Se dirige a los objetivos básicos de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad.**
 - **Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas: Concierno al cumplimiento de todo aquello que esté instrumentado o se instrumente y que sustenta documentalmente el Sistema de Control Interno.**
 - **Control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad: Tiene que ver con la salvaguarda por parte de directivos y trabajadores de todos los recursos propios y los entregados por el estado, con que cuenta la entidad para el desarrollo de su gestión.**

1.5.2- Relación del Control Interno con otras disciplinas.

El Sistema de Control Interno guarda una estrecha relación fundamentalmente con las disciplinas de Contabilidad y Auditoría; a pesar de que toda actividad empresarial que realice el hombre a de estar precedida por los controles o medidas que se toman para garantizar el correcto uso de todos los recursos que se dispongan.

Su relación con la contabilidad se basa en una serie de elementos que se toman en consideración para evitar los desvíos o pérdidas de recursos financieros y materiales, asegurar un adecuado control de las operaciones así como de su fiscalización o comprobación. Esta disciplina se sustenta en el control económico y financiero.

En cuanto a la disciplina de Auditoría su relación es mucho más abarcadora ya que va desde el control económico-financiero al administrativo; es decir cómo se lleva a cabo cada operación o actividad

por parte de la administración y el resto del personal. Su actividad de control se sustenta en la recopilación de evidencias que aseguren el correcto manejo de cualquier recurso, incluido el capital humano.

1.5.3- Antecedentes Históricos del Control Interno.

La implantación de un control interno ha adquirido especial importancia y ha ido ampliando sus ámbitos de aplicación, en la medida en que el incremento de la dimensión empresarial ha superado un distanciamiento por parte de los propietarios, en el control día a día, de las operaciones que se producen en la empresa.

Cuando la estructura organizativa de la empresa se caracterizaba porque la propiedad y dirección coincidían con la misma persona, tan solo era necesaria la implementación de un sistema de control interno en el ámbito contable con la finalidad de proteger a los activos de pérdidas que se deriven de errores intencionales. Posteriormente y como consecuencia de una mayor complejidad de las operaciones, se requirió la introducción de nuevas técnicas de dirección que provocaron el surgimiento de directivos que conociesen e implementasen dichas técnicas. A partir de ese momento la implementación del sistema de control interno tiene como principal finalidad la protección de los activos contra pérdidas que se derivan de errores intencionales y no intencionales en el procesamiento de las transacciones y manejo de los activos correspondientes.

Por tanto la causa principal que dio origen al control interno fue la gran empresa. Las operaciones de las empresas crecieron extraordinariamente, los costos de producción eran difíciles de determinar, las ventas y compras eran muy numerosas. Los controladores idearon la comprobación interna para asegurarse contra posibles errores y fraudes. Tomaron como base una observación que en algunas empresas el trabajo las dividía. Por ejemplo el que recibía el efectivo no llevaba los libros de cuentas corrientes de los clientes, el que realizaba las ventas no las cobraba, etc. Si la división del trabajo no se realiza de forma científica, no se obtendrán los beneficios que requiere la administración.

En Cuba, en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se consigna:

“...En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel...” y más adelante se precisa “...Condición indispensable en todo este proceso de

transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas ...”

1.6 Procedimientos a tener en cuenta para la ejecución de una auditoría.

Para la realización de las auditorías hay que tener en cuenta una serie de procedimientos como:

Control Matemático:

- **Se caracteriza por el punteo de los asientos en los libros y registros fundamentales. Consiste en asegurarse de que las cantidades que figuran en las cuentas control sean idénticas a las cifras de los libros auxiliares. Las cantidades comprobadas son marcadas con un signo o marca convencional.**
- **La verificación de las sumas en ciertos casos las más importantes, deben ser hechas en los dos sentidos, o sea, de arriba abajo y después inversamente.**
- **El auditor debe verificar los saldos en los libros y eventualmente, de los saldos pasados de un libro a otro.**
- **Examinar las enmiendas y tachaduras, pues los fraudes consisten frecuentemente en la alteración de una sola cifra. Puede consistir también el fraude en el hecho de una misma cifra que puede ser leída diferentemente por dos personas.**
- **Hacer pasar a tinta todas las sumas de los libros sometidos a control.**
- **Los saldos al fin del período y los saldos del período siguiente serán anotados con todo cuidado en los papeles de trabajo.**
 - **Se recomienda al auditor, puntear, de una manera especial, las cuentas que parecen anormales. Este punteo se hace por medio de una señal especial, diferente imperceptiblemente de la marca ordinaria de forma que no se llame la atención del personal antes de que el auditor haya verificado a fondo.**

Un control puramente matemático sería perjudicial, porque podría hacer perder de vista que el equilibrio y la ecuación de los débitos y créditos no son más que una presunción de exactitud de los libros, lo que no significa que estos sean correctos.

Control documental:

El control matemático y la prueba de los balances están perfectamente cuadrados, no permite al auditor asegurar que no existe error.

Por ejemplo, se puede haber contabilizado una compra y no haber entrado mercancía alguna en el almacén.

Se puede dar también el caso de que una venta sea registrada por un importe inexacto. Por ello el Auditor se ve obligado a efectuar otras investigaciones, siendo la primera la documental.

Verificación de la autenticidad de los documentos.

El peligro de falsificación es mucho menor en los documentos establecidos por terceros, que en los hechos por iniciativas del personal de la propia empresa. En esta segunda clase de documentos, es necesario exigir el mayor refrendo posible.

Para evitar que un mismo documento pueda servir de justificante para dos operaciones diferentes, el Auditor iniciará el documento planteado.

Verificación del registro de documentos en los libros:

Los puntos importantes a observar, son los que resultan de verificar:

- **Si las fechas, nombre y cantidades corresponden exactamente.**
- **Si lo que se ve no es un duplicado.**
- **Si el documento ha sido bien establecido y firmado por la persona autorizada.**
- **Si contiene alguna corrección, alteración o tachadura.**
- **Si lo han firmado todas las personas que tienen que hacerlo.**
- **Si los documentos contables llevan el código de las cuentas correspondientes.**
- **Si están clasificados por un orden riguroso y al abrigo de sustracciones y pérdidas. De una manera general, cuando se trata de documentos justificativos, se deben examinar preferentemente en tres puntos:**
 - **¿Ha sido bien registrado cada documento?**
 - **¿Ha sido debidamente justificado cada asiento contable por un documento?**
 - **¿A qué cuenta corresponde el documento contable?**

El primer responsable es el agente que establece o hace confeccionar el documento justificativo, pero es preciso también considerar que quien lo contabiliza contrae su responsabilidad si al menos lo hace con conocimiento de causa.

Control de las existencias:

Este tercer medio completa frecuentemente y con ventajas, los anteriores métodos de control, cuando:

- **El control matemático y el control por medios de documentos justificativos no han puesto de manifiesto algún error y no obstante, el auditor tiene fundamento para creer que los movimientos de fondos, mercancías, materiales, se han efectuado sin documento justificativo, o con documentos erróneos. En este caso hay que considerar dos puntos de vista, lo existente en cantidad y lo existente en valor.**

El auditor tiene que ser riguroso y perspicaz en materia de documentos justificativos:

- **Una vez empezada la verificación de un inventario no podrá; en principio, ser interrumpida sin haberla terminado.**
- **El auditor que toma un inventario deberá seguir un itinerario sistemático, de forma de no omitir algo del almacén. Para facilitar este trabajo, se numerarán los estantes y así será trazado automáticamente el itinerario a seguir por el orden numérico de los estantes.**
- **El auditor verificará la existencia de dos maneras:**
 - a) **Señalando una clase de artículo de los que figuren en el inventario y contándolos y haciéndolos contar en su presencia.**
 - b) **Indicando directamente al responsable de almacén una serie de artículos y pidiéndole que le muestre la cuenta del inventario donde figuran dichos artículos.**

Control por los indicios:

Este es el medio más eficiente, atendiendo a que el Auditor, una vez librado del fatigoso trabajo material de las sumas, del recuento de existencia y del punteo de documentos, utiliza su buen sentido y su perspicacia. Por tanto, debe examinar, perfectamente, lo que sigue:

- La situación de las cuentas y a este respecto, ¿por qué una cuenta, que es generalmente deudora, a quedado durante cierto tiempo acreedora?
- Comparando las cifras con las de meses anteriores, el Auditor, apreciará los aumentos, disminuciones o variaciones.
- Cuando se trata de efectivo en caja, se solicitará del cajero justificación de la eventual existencia de cantidades desproporcionadas a las necesidades normales.

Se debe cumplir que el Auditor señalará siempre, de manera cortés y objetiva, las anomalías que haya podido descubrir por medio de este control. Se deberá tener en cuenta que los indicios no son sino recursos de la contabilidad y que las deducciones que haya podido obtener se salen del dominio de la apreciación y el análisis.

1.7 Realización de pruebas de auditoría.

El objeto de las pruebas de verificación es obtener pruebas de auditoría suficientes, competentes y relevantes que permitan a los auditores llegar a conclusiones sobre los objetivos de la auditoría.

Con frecuencia se aplican técnicas de muestreo estadístico como modo eficiente de obtener una visión representativa de una población de operaciones.

Las pruebas fehacientes son obtenidas por el auditor de diversas maneras, en general, a través del examen de documentos justificativos claves, de inspecciones físicas y de investigación. El tipo de pruebas necesarias depende de la operación o del objeto del control y en particular, de las condiciones de recepción de la ayuda comunitaria.

1.8. Obligatoriedad del Control Interno

Debido a que los controles internos son útiles para la consecución de muchos objetivos importantes, cada vez es mayor la exigencia de disponer de mejores Sistemas de Control Interno y de informes sobre los mismos. Es por ello que el Ministerio de finanzas y Precios (MFP) emitió el 23 de septiembre de 2003 la “Resolución 297 sobre el Control Interno”, dicha resolución pone en vigor nuevos criterios para la elaboración de un Sistema de Control Interno adaptado a las condiciones específicas de cada entidad, y abarca a todas las empresas, organizaciones económicas estatales, sociedades mercantiles cubanas y unidades presupuestadas; sean estas grandes, medianas o pequeñas. Aunque un sistema de control puede ser menos formal y estructurado, una pequeña entidad puede también tener un control interno eficaz.

Su obligatoriedad abarca tres aspectos fundamentales:

- 1. Los sistemas de control interno de cada entidad, a partir del estudio de sus características, debe establecer sus acciones y medidas de control interno y deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento.**
- 2. Es de aplicación para todo el sistema empresarial del país, las unidades presupuestadas, el sistema bancario nacional y el sector cooperativo.**
- 3. Los manuales de procedimientos deben confeccionarse teniendo en cuenta los criterios establecidos en las Normas Generales de Control Interno.**

1.9 - Necesidad e Importancia del Control Interno.

Un adecuado Sistema de Control Interno es parte importante de una entidad bien organizada, pues garantiza la salvaguarda de los bienes y hace confiable los registros y resultados de la contabilidad que son indispensables para la buena marcha de cualquier entidad; grande o pequeña.

Un Sistema de Control Interno se debe planear, nunca será consecuencia de la casualidad o surgirá de modo espontáneo, sus métodos y medidas de coordinación deben ser bien pensados y ensamblados de forma tal que funcione coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garantice los objetivos que preserva con la máxima seguridad el control de los recursos, las operaciones, las políticas administrativas, las normativas económicas, la confiabilidad, la exactitud en las operaciones anotadas en los registros primarios y registrados por la contabilidad.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente la necesidad e importancia del Control Interno radica en:

- 1. El control interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.**
- 2. Permite el desarrollo de nuevos términos relacionados con el control interno a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo contable.**
- 3. Posibilita la introducción de nuevas cuestiones para la elaboración de los sistemas de control interno en cada entidad.**

El Sistema de Control Interno, con este nuevo enfoque que asume la Resolución 297 se constituye una herramienta de gestión para la dirección de cualquier entidad donde se implante.

CONCLUSIONES PARCIALES DE CAPÍTULO I

El Sistema de Control Interno es una parte del proceso de gestión, ya que la definición de los objetivos, la toma de decisiones e implantación de planes no aparecen explícitamente dentro de los componentes que se definieron para el mismo, figuran entre las actividades integradas en el Sistema, sin las cuales no se puede concebir el mismo. En tal sentido aporta un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección, haciendo posible prever las indisciplinas, las ilegalidades y las posibles manifestaciones de corrupción, así como contribuye al cumplimiento de sus objetivos y me

CAPÍTULO II: Caracterización del Objeto de estudio y diseño Metodológico

2. Pasos para la elaboración de la Guía de auditoría de gestión al proceso de Control Interno. Caracterización de la División Territorial Matanzas.

Este capítulo expone los pasos a seguir para la elaboración la guía de auditoría de gestión para el proceso de control interno y la caracterización de la División Territorial Matanzas.

En el mundo actual la auditoría se ha convertido en una disciplina de importancia y sus resultados constituyen una herramienta de trabajo para el desempeño de directivos y trabajadores responsabilizados con actividades reguladoras y de control.

En Cuba la auditoría se desarrolla a través de una estrategia enfocada hacia la prevención para eliminar las ilegalidades y manifestaciones de corrupción. En los últimos años, debido a los cambios estructurales, ha sido necesario elaborar una guía para un adecuado Sistema de Control Interno que parte importante de una entidad bien organizada, pues garantiza la salvaguarda de los bienes y hace confiable los registros y resultados de la contabilidad que son indispensables para la buena marcha de cualquier entidad; grande o pequeña, que desempeñen estas funciones. Esta propuesta de guía está asentada en la realización de auditoría de gestión, de forma tal que se haga posible el perfeccionamiento del proceso de control interno para la División Territorial Matanzas. Ello favorece un accionar metodológico más efectivo, en tanto que propicia el enriquecimiento de cómo hacer las auditorías de gestión al control interno como elemento integrador de autocontrol y diagnóstico continuo. Toda organización que emprenda la gestión del control interno, ya sea mediante programas o sistemas de control, debe en primera instancia, elaborar y promulgar su política. Esta no es más que la declaración de la alta gerencia de su estrategia de gestionar el control interno. Pero no basta con que exista, sino que se requiere que la misma sea consistente con la misión y visión de la organización; que defina claramente: los clientes, tipo de calidad a gestionar, su meta, liderazgo y los objetivos o vías que utilizará la empresa para alcanzarlos. Además la misma debe ser discutida, divulgada y aprobada por todos los trabajadores.

La Entidad objeto de estudio los auditores existentes son internos, y no se ejecutan las auditorías de gestión, es evidente caracterizar las barreras a que enfrenta hoy esta actividad para que la alta gerencia dedique su tiempo a funciones que por su Insuficiente control integral de los ejecutivos sobre el

objeto de dirección, el aplicar una guía para la Auditoría de Gestión al Control Interno en actividades vinculadas a los servicios y ventas por su alta incidencia en el país, resultan ser los antecedentes esenciales que inciden directamente en la calidad de los controles que se realizan.

Esta problemática es la más expresada por los directivos y trabajadores de las diferentes Divisiones Territoriales que componen la Corporación COPEXTEL, específicamente en la División Territorial Matanzas, darle solución a la misma se ha convertido en el eje central del presente capítulo.

En el proceso de investigación se utilizaron los métodos teóricos y dentro de esta clasificación específicamente el método de análisis y síntesis por su utilidad en la descomposición de elementos complejos, posibilitando descubrir las relaciones o conexiones entre esos elementos, unido a este se utilizó el de inducción – deducción para poder comprender la interacción entre lo general y particular y viceversa, buscando una dialéctica en el pensamiento investigativo. Dentro de los métodos empíricos sobresalen la observación, la entrevista y criterio de expertos.

Es de significar la interacción que se estableció entre todos estos métodos, persiguiendo un enfoque en sistema que permitiera un engarce lógico entre la formulación teórica y la elaboración de instrumentos en correspondencia con el problema y los objetivos de investigación.

2.1 Pasos para la elaboración de la guía de auditoría.

Para llegar a la guía que se propone en este capítulo, se siguieron los siguientes pasos:

1. Búsqueda de información: se realizó utilizando los métodos tradicionales de localización de información impresa, en bibliotecas y centros de información, y los más novedosos, los métodos de búsqueda de información en soporte electrónico, en bases de datos e Internet, en este último fueron consultados varias páginas WEB especializadas en el tema de auditoría; destacándose el Google .
2. Análisis de la Información: Para ello se tomó toda la información recopilada con respecto al tema, haciéndose un análisis crítico de las principales tendencias de la auditoría y los programas existentes que se utilizan a escala internacional y nacional, viéndose los aspectos positivos y negativos de los mismos, realizando comparaciones y llegando a conclusiones parciales.
3. Identificación de los elementos que inciden en el control interno: Para ello se utilizaron varias herramientas como son:

- Matriz DAFO: Con el objetivo de conocer la situación actual que posee la División con respecto al control interno para la realización de las auditorías, ya que es importante la validación que se haga de las fortalezas y debilidades internas, con absoluta objetividad, para poder ver la relación que esto tiene con las oportunidades y amenazas del entorno. Para la realización de la misma se tomó al consejo de dirección y trabajadores de prestigio dentro de la Organización y se formaron grupos

de trabajo, donde uno se concentró en el análisis interno y otro en el análisis externo. Concluidos los trabajos de cada grupo se pasó a analizar en plenaria los resultados y llegar a un consenso grupal de los mismos. Se utilizó la tormenta de ideas y el trabajo en equipo como métodos para su ejecución. A partir de sus resultados y del cruzamiento de cada impacto se identificó el problema y la solución estratégica fundamental.

- Observación: Es el método en el cual la información llega al investigador de forma directa por la percepción del objeto o fenómeno estudiado. Es muy importante diferenciar la observación científica de la cotidiana. La científica es una observación dirigida y estructurada, es decir en este caso el observador tiene bien preciso su objetivo y determina cuales aspectos del objeto resultan de interés para su observación, siendo una percepción dirigida y estructurada del objeto de investigación por parte del investigador. Es el instrumento universal del investigador, puede utilizarse en distintos momentos de una investigación, en su etapa inicial se usa para la formulación del problema y en el transcurso de la investigación puede convertirse en el procedimiento propio del método utilizado en la comprobación de la hipótesis, al finalizar la investigación puede llegar a predecir tendencias y desarrollo de fenómenos de un orden mayor de generalización. Las observaciones pueden ser directas o indirectas.
- Entrevista: Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del [sistema](#) existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta. El analista puede entrevistar al [personal](#) en forma individual o en [grupos](#).

Dentro de una [organización](#), la entrevista es la técnica más significativa y productiva de que dispone el analista para recabar datos. En otras palabras, la entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Es un canal de [comunicación](#) entre el analista y [la organización](#); sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como consejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevos.

Por otra parte, [la entrevista](#) ofrece al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente de simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental en transcurso del estudio. Las entrevistas son la reunión de dos o más personas para tratar un punto.

- Diagrama Causa Efecto o diagrama espina de pescado: Mediante la presentación de varios elementos (causas), de un sistema que pueden contribuir a un problema

(efecto). Efectivo para estudiar procesos y situaciones y desarrollar un plan de recolección de datos. Utilizándose para determinar las posibles causas que inciden en el desempeño del auditor interno.

El diagrama causa-efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Nos permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos. Es importante ser conscientes de que los diagramas de causa-efecto presentan y organizan teorías. Sólo cuando estas teorías son contrastadas con datos podemos probar las causas de los fenómenos observables.

4. Consulta Documental: Para ganar más en conocimiento y dominar la visión existente desde el punto de vista legal e institucional con respecto a la Auditoría en Cuba, destacándose los documentos elaborados por el MAC.

5. Definir las técnicas de auditoría ó técnicas de recolección de la información a utilizar: Las técnicas como métodos de actuación comprenden los procedimientos o formas de realización de las actividades prácticas a través de la utilización de los instrumentos.

Los métodos y las técnicas tienen la misma naturaleza, ambos son procedimientos y formas de actuación científica; su diferencia radica en su amplitud, pues el método resulta el procedimiento general del conocimiento científico y generalmente es común a todas las ciencias. Por su parte las técnicas son procedimientos de actuación concreta particular, relacionadas con las distintas fases del método científico.

Durante las diferentes etapas de las auditorías, el equipo de auditores se aboca a la obtención de evidencias, realiza pruebas sobre las mismas, aplican procedimientos y técnicas de auditorías. Los procedimientos son operaciones específicas que se aplican en una auditoría de acuerdo con las circunstancias, los mismos incluyen prácticas y técnicas de auditoría. Las prácticas son las labores realizadas por el auditor como parte de su examen. Las técnicas de auditoría son métodos prácticos para obtener evidencia necesaria que fundamente su opinión.

Para adentrarnos en su utilización es importante tener claramente definido que son las técnicas de auditoría.

Técnicas de auditoría: Son métodos prácticos de investigación y pruebas que utiliza el auditor, para obtener evidencia, suficiente, competente y relevante, para fundamentar su criterio sobre la materia examinada, que pueden incluir el análisis de cualquier operación, actividad, área, programa, proyecto o transacción.

Es preciso que los auditores conozcan cuáles son las Técnicas de Recolección de Información, su clasificación y definición, de forma tal que puedan seleccionar y aplicar la

más adecuada, en dependencia de lo que se quiere comprobar y de acuerdo con las características y condiciones del trabajo que se realiza.

Existen diversas técnicas para la recolección de la información en la ejecución de auditorías, las cuales se clasifican y definen, de la siguiente manera:

Técnicas de Verificación Oculares: Consisten en verificar en la entidad auditada, en forma directa y paralela, como se desarrollan y documentan los procesos, procedimientos, controles, las instalaciones físicas, los movimientos diarios, la relación con el entorno, accionar de sus directivos, trabajadores, permitiendo tener una visión de la organización desde el ángulo que el auditor necesita:

- **Observación:** Es el examen ocular, constituye el método clásico de obtención de información, nos permite conocer la realidad objetivamente la percepción directa del objeto, tales como, operaciones que involucren al personal, procedimientos, procesos, entre otros. Es decir se orienta hacia un fin determinado debe ser cuidadosamente plantificada, racional, objetiva, (garantiza validez y confiabilidad) y estar despojada lo más posible de todo elemento de subjetividad.
- **Comparación o confrontación:** Seguimiento del registro y traspaso de transacciones concretas a través del proceso de contabilidad, como medio de ratificación de su validez y del sistema de contabilidad, también puede definirse como: acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos. Como ejemplo podemos citar, la comparación de resultados, contra criterios aceptables, lineamientos normativos, técnicos y prácticos establecidos, esto permite al auditor descubrir sus relaciones e identificar, errores, diferencias, entre otras. Su aplicación es muy útil. Nos permite determinar la veracidad de las operaciones registradas. Siempre se utiliza en todo proceso de auditoría.

- Revisión selectiva: consiste en el examen ocular rápido de los datos o partidas que conforman un universo homogéneo en ciertas áreas, actividades o documentos elaborados, con fines de separar mentalmente asuntos que no son normales, dado el alto costo que representaría llevar a cabo una revisión parcial o total, que por determinadas circunstancias no es posible analizar profundamente.

Técnicas de verificación oral o verbal

- Indagación: Consiste en obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o con conversaciones con funcionarios u otro personal, de la entidad o con terceros, sobre posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que el auditor considere relevantes para su trabajo
- Encuestas y cuestionarios: Útiles para recoger información de un gran universo de datos o grupos de personas. Pueden ser enviadas por correo u otro método a las personas, y otros que conocen del programa o el área a examinar, parten de un objetivo bien definido, que puede ser desde la fase de planeamiento o surgir la necesidad de su aplicación en el desarrollo de la auditoría.

Se les llama método interrogativo o de opinión, se efectúa con un propósito específico.

La información que se obtenga por estas vías es poco confiable, menos que la recolectada por los auditores en base a entrevistas. Por lo tanto debe ser utilizada con mucho cuidado, a no ser que cuente con evidencia que la corrobore.

Técnicas de verificación documental: Consisten en obtener de la entidad documentación, escrita para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores. Entre ellas se encuentran:

- Comprobación: Técnica que se aplica en el curso de un examen, con el fin de corroborar la existencia, legalidad, integridad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una entidad, mediante la verificación de los documentos que la justifican o sustenta una operación o transacción.
- Computación: Se utiliza para verificar la exactitud y corrección aritmética de un resultado. Se prueba solamente la exactitud de un cálculo, por lo tanto, se requiere de otras pruebas adicionales para establecer la validez de las cifras incluidas en una operación.

- **Rastreo:** Es utilizada para dar seguimiento y controlar una operación de manera progresiva, de un punto a otro de un proceso interno o, de un proceso a otro por una unidad operativa dada, para asegurarse de su regularidad y corrección.

Esta técnica puede clasificarse en dos grupos:

- **Rastreo Progresivo:** Parte desde la autorización para efectuar una operación, hasta su culminación total o parcial.
- **Rastreo Regresivo:** Es el inverso al anterior, es decir, se parte de los resultados de las operaciones para llegar a la autorización inicial.
- **Estudio General (exploración):** Esta técnica se aplica al inicio del trabajo del auditor, con el propósito de conocer en detalle las características de la entidad a auditar sobre la base de su experiencia y juicio profesional y generalmente requiere la aplicación de otras técnicas. Consiste en la evaluación general de la información de la entidad, sobre su naturaleza jurídica, objeto social, estados contables, información presupuestal, sistemas de información, sistemas de control, plan indicativo de gestión, contratación.

Es de gran utilidad para los auditores y para los demás especialistas que integran el equipo de auditoría, pues con la información obtenida se realiza la planeación del trabajo, dirigiéndola hacia los puntos claves.

Técnicas de verificación físicas: Es el reconocimiento real, sobre hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinados y se emplea como técnica la inspección.

- **Inspección:** Es el examen minucioso de los recursos físicos y documentos para determinar la existencia y autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o presentada en los estados financieros de la entidad. Se acostumbra a calificarla como una técnica combinada, dado que en su aplicación se usan otras técnicas como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

Técnicas de verificación escrita: Se fundamentan en reflejar información importante, para el trabajo del auditor, se obtiene de las formas siguientes:

- **Análisis:** Consiste en recopilar y manipular información lógica. Determina las relaciones entre las diversas partes de una operación, actividad, transacción, la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de

los elementos que la conforman, con el propósito de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico.

- Tabulación: Es la técnica de auditoría, mediante la cual se agrupan los resultados logrados, en las áreas, segmentos, o elementos examinados, de manera que se facilite la elaboración de las conclusiones. Un ejemplo, lo constituye la tabulación de las respuestas por una encuesta aplicada.

6. Utilización de la experiencia laboral obtenida: las auditorías que se han realizado a las diferentes UEN del territorio, así como en el trabajo de los auditores internos, han contribuido a formar conocimientos sobre la temática, lo cual fue utilizado en la elaboración del Procedimiento.

7. Elaboración de la Guía de Auditoría: En este aspecto es vital tomar la información generada en los pasos anteriores.

8. Utilización del método de experto, el mismo se utilizará para obtener una valoración teórica de la guía a través de este método. Para ello es importante decidir quiénes son los expertos o conocedores del tema a analizar; es decir, a quiénes considerar expertos.

Se entiende por experto, tanto al individuo en sí como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones con un máximo de competencia.

2.2 Caracterización del objeto de estudio.

La División Territorial Matanzas de la Corporación Copextel, S.A., fue constituida por sesión ordinaria de la junta directiva de fecha 15 de julio del año 1994, la misma se encuentra ubicada en la Calzada de San Luís sin número entre Santa Isabel y Buen Viaje, Pueblo Nuevo Matanzas. No es hasta el año 1998 que se estructuran las Divisiones Comerciales por Unidades Estratégicas de Negocios según las tecnologías que desarrollan, la misma quedó constituida por 8 UEN y 6 gerencias integradas por: Procesamiento de datos, Logística, Servicios internos, Transporte, Le Atiendo y Casa Matriz.

La Corporación Cubana Copextel es una sociedad mercantil y de servicios ingenieros, con más de 15 años de trabajo y una amplia y diversificada red de distribución y servicios ingenieros en todo el territorio nacional.

Se distingue por ser un proveedor de soluciones integrales, que abarcan desde el diseño del proyecto hasta su puesta en marcha. En el ámbito de las nuevas

tecnologías trabaja por satisfacer las necesidades crecientes de sus clientes. Sus especialistas, además de proyectar e instalar, ofrecen servicios de garantía y postgarantía, esforzándose por brindar prestaciones ágiles y eficientes.

Esta entidad desarrolla actividades de comercialización, tanto en Cuba como en el exterior de prestación de servicios técnicos asociados y de garantía, asistencia, consultoría y otros servicios relacionados con los temas comprendidos en su objeto social:

- ✓ Comercializar, sistemas y equipos electrónicos, electrotécnicos, eléctricos y de iluminación, incluyendo los equipos y sistemas automáticos o mecánicos gobernados electrónicamente, con inclusión de los elementos indispensables para su interconexión.
- ✓ Prestar servicios de diseño, elaboración, ejecución, montaje e instrumentación de sistemas asistidos por ordenadores, informáticos y automatizados así como de proyectos integrales y de ingeniería en materia de computación, informática y automatización, incluyendo sus planos y programas.
- ✓ Comercializar sistemas y equipos de energía fotovoltaica, eólica, hidroenergética, y otras fuentes de energía alternativa, incluyendo los sistemas, materiales y equipos de termo conversión, cogeneración, respaldo eléctrico y generación convencional.
- ✓ Comercializar sistemas, materiales y equipos destinados al ahorro de energía y la eficiencia energética.
- ✓ Comercializar sistemas, materiales y equipos de refrigeración, climatización, esterilización, higienización y limpieza especializada, incluyendo el diseño de instalación, elaboración, montaje e instrumentación de proyectos en esos temas.
- ✓ Comercializar sistemas y equipamientos especializados para la gastronomía, la hotelería y el turismo.
- ✓ Comercializar sistemas y equipamientos de telecomunicaciones, con sus partes y accesorios (transmisión, conmutación, redes de acceso de abono y equipos terminales), elementos y sistemas de protección física y seguridad contra descargas eléctricas, sistemas de tierra, de corrientes débiles, equipos y medios para la radiodifusión y la televisión con sus accesorios relacionados, equipos de comunicación utilizados en la navegación, posicionamiento, redes troncales, móviles terrestres,

marítimos y satelitales, así como prestar todo tipo de servicios soportado sobre las redes de telecomunicaciones, incluyendo los servicios de proveedor público de valor agregado de telecomunicaciones, así como ejecutar la elaboración de proyectos integrales y de ingeniería en materia de telecomunicaciones, con su ejecución y montaje .

- ✓ .Prestar servicios de edición y efectuar la comercialización mayorista, de sistemas y programas de computación, replicación de soportes magnéticos, lenguajes de programación y sistemas operativos, así como la comercialización mayorista de literatura técnica y servicios de suscripción a publicaciones periódicas especializadas.
- ✓ Prestar servicios técnicos asociados de explotación, garantía y posventa, en moneda nacional y divisa.
- ✓ Prestar servicios de procesamiento de datos, en moneda nacional.

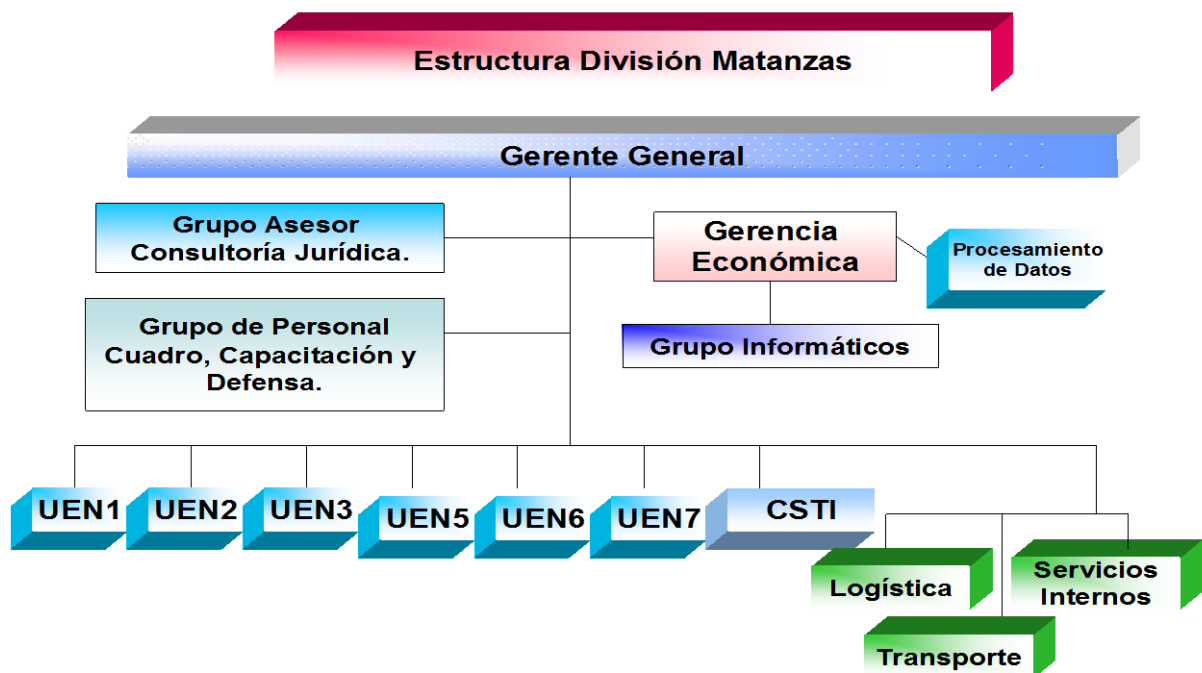
La Entidad cierra el año con 419 trabajadores y 36 en Adiestramiento Laboral, de ellos:

Universitarios	----	145
Técnicos Medios	----	172
12 grado	----	35
9no	----	67

Fuente. Departamento de Recursos Humanos. División Matanzas

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA DIVISION.

La División Matanzas se creó el 14 de Julio de 1994 y actualmente tiene la estructura organizativa que se detalla en el siguiente organigrama y mapa de proceso (ver Anexo 9)



Estructura Funcional

- Casa Matriz: En esta área radica la dirección central, la dirección económico financiera, los departamentos de informática, personal, cuadro, capacitación y defensa, Leatiendo aquí radican los principales especialistas.

- UEN 1 Clima y Gastronomía: Atiende la venta y garantía de Clima, refrigeración, mobiliarios y servicios técnicos asociados.
- UEN 2 Informática y Ofimática: Venta de equipos y accesorios de informática y Ofimática y sus servicios técnicos.
- UEN 3 Automática: Venta y montajes de medios automáticos y de redes.
- UEN 4 Comercializa equipos electrodomésticos.
- UEN 5 Comunicaciones: Comprende ventas y montaje de medios de comunicaciones, TV por cable y video.
- UEN 6 Energía: Esta gerencia se dedica al desarrollo de tecnologías y fuentes de energía.
- UEN 7 Dirección Integral de proyectos: Es la encargada de llevar a cabo la integración de proyectos, tiene a su cargo todas las inversiones internas y externas de la provincia donde participa COPEXTEL como DIP.
- UEN Servicios Técnicos Integrales: Comprenden la atención a los programas de primarias y secundarias principalmente, para el servicio de reparaciones de las roturas de computadoras, videos, televisores, y paneles de estas escuelas. Brinda servicio técnico de Electrodomésticos en la garantía y postgarantía. Incluye el grupo ETH que se encarga de la distribución en MN de TV Pandas y Haier a los organismos que se le asigna.
- Procesamiento de datos: Comprende los servicios de procesamiento de datos y nóminas a las empresas presupuestadas, estos servicios son totalmente en moneda nacional.
- Logística: Se encarga de los almacenes, en el control y la manipulación de la mercancía, así como los servicios de facturación y transportación de mercancía.
- Servicios Internos: Es la encargada del aseguramiento a toda la División de los de los servicios de comedor y cafetería, encargada de la explotación y mantenimiento de los locales comunes.
- Transporte: Se encarga del control de los portadores energéticos, recarga de tarjetas de combustible, control de los mantenimientos de todos los vehículos de la División.

- Representante Polo Turístico: Coordinador de todas las acciones y actividades de las funciones del gerente general en el polo turístico de Varadero. Representante misiones Jagüey: Coordinador de todas las acciones y actividades de las funciones del gerente general dirigidas al funcionamiento de las misiones de Jagüey Grande.

Misión:

“Comercializar tecnología informática, eléctrica, hidráulica, electrónica, automática, de comunicación y climatización, prestación de servicios afines, así como de integración de proyectos en la provincia; satisfaciendo con calidad las demandas de nuestros clientes, basándonos en la sensibilidad humana y profesionalidad del colectivo de trabajadores de nuestra División COPEXTEL Matanzas.”

Visión:

“Somos el principal aliado de nuestros clientes, brindamos solución integral con ventas y servicios, satisfaciendo con calidad corporativa las demandas crecientes, basándonos en la profesionalidad y responsabilidad del colectivo de trabajadores de COPEXTEL S.A. División Matanzas.”

Mediante la realización del ejercicio, se utilizaron varias técnicas, quedando conformado el análisis DAFO de la siguiente manera.

Principales clientes de la organización

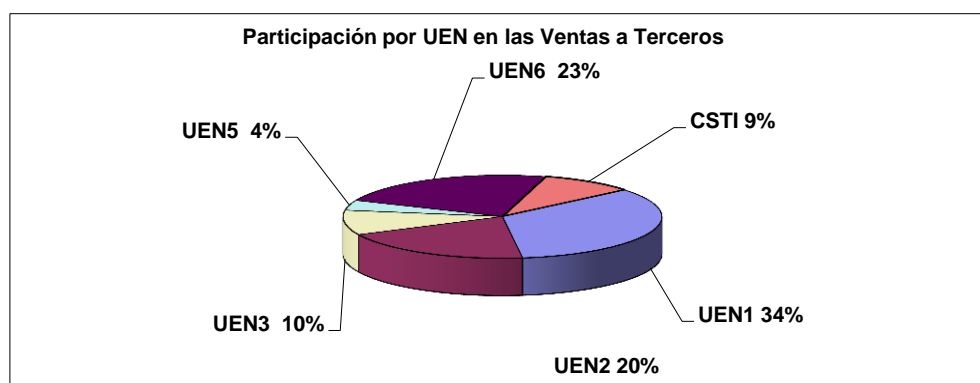
- 1- Instituciones de Batalla de ideas
- 2- Cimex Distribuidora
- 3- Radio Cuba Matanzas
- 4- OBE Provincial Matanzas
- 5- ETECSA Matanzas
- 6- Empresa Cítricola Victoria de Girón
- 7- Empresa técnica cubana
- 8- Tecnotex
- 9- Cadena Isla Azul inversiones
- 10-CTE Matanzas
- 11- Hotel Solymar Gran Caribe

- 12- Hotel Kawama Gran Caribe
- 13- Hotel Sol Club Coral
- 14- EMPET
- 15-CUBANABLAU SA. Emp. Mixta
- 16-UBE de Laredo
- 17-ENERGAS SA.

La División Matanzas al finalizar el año 2008 vendió 7 915.3 MCUC para un 119 % de sobrecumplimiento del plan en Divisa, que representa 1 2395.5 MCUC por encima de lo previsto y 1 053.9 MCUC más que el año anterior.

En Moneda Nacional se vendieron 6 393.9 MP para un 110 % de sobrecumplimiento del plan Anual, que representa 588.0 MP, por encima de lo planificado y 558.7 MP más que en Diciembre 2007.

Las Ventas a Terceros en CUC se sobre cumplieron al 116% y crecen con respecto al año anterior en un 20%. La Moneda Nacional sobre cumplió su plan al 114% y creció con respecto al cierre de Diciembre 2007 en un 19%.



La División Territorial de Matanzas ocupa el segundo lugar en volúmenes de ventas entre las Divisiones del país, y el primero en capacidad de respuesta a los programas sociales.

La estrategia de trabajo de la Empresa se fundamenta en dar solución a los principales problemas que aún afectan su funcionamiento, así como en la mejora progresiva de la disciplina, el control interno y la lucha contra las

ilegalidades, con vistas a elevar la eficacia y eficiencia de sus servicios y a satisfacer a la Economía Cubana Socialista y a la sociedad en general.

CONCLUSIONES PARCIALES DE CAPÍTULO II

- La matriz DAFO proporciona un intercambio de ideas más completas a cerca de los problemas que se puedan detectar y a su vez permite que los resultados de la investigación sean más efectivos, ya que los criterios están basados en la decisión de varias personas y con distintos puntos de vista.
- El análisis causa – efecto permite llegar a identificar las causas que inciden en la gestión del control interno, así como la consecuencia originada por los mismos, e interrelación entre sí.
- Resulta insuficiente los controles, para lograr la eficiencia, eficacia de la gestión empresarial.

CAPÍTULO III: Resultado de la Investigación

3. Propuesta de una guía de auditoría de gestión para el control interno a la mejora continua del proceso de control interno en la División Territorial Matanzas. Valoración teórica del mismo.

En el capítulo anterior se abordaron las herramientas metodológicas a utilizar para poder identificar los elementos que inciden en la mejora de la gestión del proceso para el control interno, para a partir de ellos, elaborar las acciones pertinentes en aras de su contribución. A continuación se exponen los resultados obtenidos.

3.1 Resultados de las herramientas y técnicas aplicadas.

Paso 1. Búsqueda de información.

Revisando todo lo concerniente a la Auditoría, se encontró que la mayoría de los autores coinciden, que el programa de auditoría estándar tiene por objetivo proporcionarle los elementos básicos requeridos para el desarrollo de la auditoría de gestión y no pretende establecer los procedimientos mínimos aplicables a la generalidad de los trabajos, sino señalar orientaciones sobre la forma en que debe organizarse la revisión.

Los procedimientos establecidos deben ser susceptibles de modificarse o adaptarse cuando así se requiera, aspecto en que influye el criterio y la experiencia del auditor que va a realizar el trabajo, ya que la elección de los procedimientos de auditoría y la amplitud y oportunidad con que se desarrollaran depende de su juicio y decisión, pues para ello debe tomar en cuenta fundamentalmente el grado de eficacia del sistema de control interno establecido.

Existen muchas formas y procedimientos de trabajo, desde el punto de vista del grado de detalle, se clasifican en generales y detallados. La autora considera la elaboración de una guía detallada con la intención de que sirva de metodología y ayuda al auditor interno a nivel corporativo para la práctica de la auditoría de gestión para el control interno.

Paso 2. Análisis de la Información.

Se realizó un análisis crítico de las principales tendencias de la auditoría y los programas existentes, viéndose los aspectos positivos y negativos de los mismos, realizando comparaciones y llegando a la conclusión que el resultado de la planeación de la auditoría se condensa en una guía de trabajo y como

objetivo de investigación de contribuir a mejorar la gestión del proceso para el control interno, se necesita de una

guía detallada, donde se describe con mayor minuciosidad la forma metodológica de aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría, destinado al auditor interno.

Paso 3. Identificar los elementos que inciden en la gestión del control interno.

Primero: Se realizó un análisis DAFO en aras de lograr precisión entre los elementos favorables y desfavorables con los que deberá contar la División Territorial Matanzas para mejorar la gestión del proceso para el control interno.

Esto no es más que un diagnóstico situacional sobre esta arista que nos permite conocer las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; para a partir de su cruzamiento poder identificar el problema estratégico general y su posible solución estratégica. Para ello se trabajó con siete miembros del Consejo de Dirección de la Entidad, más tres trabajadores que dominan el trabajo, tanto por sus años de experiencia en la actividad fundamental como en la propia Organización, también participación cinco integrantes del Comité de Control, con el objetivo de involucrarlos en esta actividad buscando que estuviera lo más representada posible.

Con este grupo de trabajo de quince personas se realizó el ejercicio DAFO, dividiéndose en dos grupos: uno se concentró en el análisis interno (identificar fortalezas y debilidades) y otro se localizó en el análisis externo (oportunidades y amenazas) y después llegar a un consenso en plenaria. Es importante destacar que en este trabajo en plenaria se trazó como política identificar cuatro por cada elemento, para posteriormente hacer el cruzamiento de la Matriz e identificar cuales son los más importante o los que más inciden en la gestión del proceso de control interno, además de poder conocer en que cuadrante se encuentra la División con respecto a este tema para que se pueda definir una estrategia correcta.

Fortalezas

1-Amplia exclusividad y diversidad de productos y servicios para la venta con una adecuada red de distribución en los territorios de la provincia.

2-Alto impacto de los servicios en el sector social.

3-Líderes en precios y calidad.

4-Presencia en el mercado con solución integral.

5-Personal técnico calificado y joven.

Debilidades

1- Inestabilidad financiera de la División.

2- Insuficiente gestión integral al polo turístico.

3-Insuficiente atención al hombre.

4-Inexistencia de un plan de marketing.

Amenazas

1- Insuficiencia e inestabilidad de los suministros destinados a la venta y los servicios.

2- Insuficientes facilidades crediticias de los suministradores de la organización.

3- Limitaciones por parte de la Corporación para la ejecución del plan de inversiones.

4- Existencia de fuertes competidores.

5- Demandas voluminosas y urgentes de participación en diversos programas de la

Revolución.

Oportunidades

1- Cercanía al polo turístico de Varadero y a las casas matrices.

2- Respaldo financiero de la Corporación.

3- Desarrollo de los convenios de colaboración con el exterior.

4- Desarrollo de la revolución energética.

5- Posibilidades de colaboración con instituciones y organismos radicados en el territorio.

Una vez identificado cada uno de estos elementos se realizó el cruzamiento con escala de 1 al 3 donde: el 1 significa poca relación, 2 media y 3 relación fuerte ó determinante. (Ver anexo No. 4), teniendo en cuenta las preguntas siguientes:

- ¿Con la fortaleza (X), se puede aprovechar al máximo las oportunidades (X)?
- ¿Con la fortaleza (X) se puede atenuar los efectos de la amenaza (X)?
- ¿En qué magnitud la debilidad (X), obstaculiza aprovechar más la oportunidad (X)?
- ¿La debilidad (X) hace vulnerables a la amenaza (X)?

Partiendo de estas preguntas se suman los impactos en las verticales y salen así oportunidades y amenazas, haciendo lo mismo resultan en las horizontales las fortalezas y debilidades. A partir de ahí se escoge el valor más significativo, para estar en condiciones de identificar el problema y la solución estratégica general que inciden en el control interno, siendo las mismas la que se exponen a continuación :

Fortaleza

- Alto impacto de los servicios en el sector social.

Debilidad

- Inestabilidad financiera de la División

Amenaza.

- Insuficientes facilidades crediticias de los suministradores de la organización.

Oportunidad.

- Cercanía al polo turístico de Varadero y a las casas matrices.

Con estos elementos identificados, se definió la guía de gestión para el control interno con los auditores internos, siendo el siguiente:

La inestabilidad financiera de la División, unido a las Insuficientes facilidades crediticias de los suministradores de la organización, obstaculiza aprovechar el alto impacto de los servicios en el sector social y cercanía al polo turístico de Varadero y a las casas matrices.

Lo anterior determinó que la División Territorial Matanzas se encuentra en el cuadrante de supervivencia. Por lo que con respecto a este tema se debe definir una estrategia correcta.

Segundo: El método de observación se utiliza para determinar, obtener información, nos permite conocer la realidad objetivamente la percepción directa del objeto, tales como, operaciones que involucren al personal, procedimientos, procesos, la forma en que tiene lugar el trabajo que realizan para el control interno en lo referente al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, en lo que concierne a la manera en que se revisan los documentos, las evidencias y hallazgos que recogen los auditores en los papeles de trabajo y la comunicación que se establece entre auditores y auditados. El tipo de observación utilizada según la relación del investigador con el objeto de observación descrito anteriormente es la Directa, en la cual la investigadora a través de las auditoría que ejecuta como parte de sus funciones , observó el dominio y aplicación de los conocimientos de los directivos en el desempeño del trabajo que realizan, durante la ejecución de los controles por cada UEN que tienen entre sus integrante contadores, especialistas, comerciales y trabajadores, para determinar en cada etapa como cumplen los controles y supervisiones planificadas, aprobadas por los Grupos de trabajo de cada UEN y por el Consejo de Dirección de la División Territorial. Para ello se elaboró una guía de observación (ver anexo 2).

La guía de observación fue aplicada a 4 directivos, 3 especialistas, 3 comerciales 3 trabajadores, que existen la División, siguiendo los indicadores y aspectos a observar que en ella se definen, generando como resultados los siguientes:

La totalidad de las dificultades están dadas, en el incumplimiento de los objetivos del control interno, en la planificación realizada, al no dominar cómo desarrollar el proceso, constantemente tener fallas las acciones de control, su cumplimiento y qué aspectos revisar.

El 100 % de los directivos tienen limitaciones para seleccionar, los documentos para la revisión acorde al asunto que verifican.

La observación de las acciones realizadas, resultó que son insuficientes los detalles de los hallazgos durante el proceso de revisión de documentos y otras pruebas procedentes

en la acción de control, no reflejan debidamente la condición, los criterios, las causas y el efecto.

Tercero: Las entrevistas realizadas, estuvieron dirigidas a personas que trabajan directamente con este tema (Directivos de la División, UEN, especialistas, comerciales y trabajadores de las diferentes unidades del Territorio) y especialistas en materia de Auditoría (Profesores universitarios, investigadores y auditores internos), buscando opiniones, criterios que ayudaran a brindar elementos que permitiera conocer que incide sobre el proceso de gestión para el control interno, además para la elaboración de una guía.

Las entrevistas realizadas se efectuaron de forma individual con el objetivo de obtener ideas nuevas y validar las ya establecidas por la práctica para lo cual se elaboró una guía (Ver Anexo No.3), la misma fue aplicada a un total de 23 personas, estructurados de la siguiente forma: de la División Gerente (1), Auditores (6), CANEC, S.A. Especialistas (3), Profesores Universitarios (2), MAC (6), Comerciales (2), Trabajador (1), UEN del PAV (1), UEN Informática (1), abordándose los siguientes aspectos:

- ✓ Validación sobre el control interno de los directivos en la realización de las acciones y su impacto en los resultados de la misma.
- ✓ Criterios sobre los programas y guías de auditorías existentes y su utilización por los auditores internos.
- ✓ Definición de elementos a tener en cuenta para la elaboración de una guía de auditoría compatible a las características de la división.

En las entrevistas se constató el estado actual de las acciones de los directivos y comité de control, la necesidad de la aplicación de la auditoría de gestión para el control interno y una herramienta para los auditores internos para que los guíe en la realización de las auditorías, que sea ajuste a las condiciones específicas de Copextel. Así como que los programas de auditorías contengan aspectos detallados en correspondencia con la legislación vigente de manera especificada, por puntos a verificar ya que con los nuevos enfoques del control interno han derogados los procedimientos establecidos para cada subsistema y en la actualidad no existe un documento por el cual se detalle cada subsistema. Además las Normas Cubanas de Información Financiera no están asequibles para el personal que debe efectuar las acciones de control y que no ha transitado por los procesos de contabilidad.

El total de los entrevistados refiere como elementos a tener en cuenta en la elaboración de la guía que esta contenga actividades puntuales a ejecutar con un lenguaje asequible, claro, preciso y detallado de forma que sirva como documento de asignación de trabajo a

los profesionales del equipo de la auditoría, así como medio de control de la adecuada ejecución, de manera que cree habilidades al a en la ejecución de esta auditoría.

Cuarto: El uso de un Diagrama de causa y efecto hizo posible reunir todas las ideas para el estudio desde diferentes puntos de vista, este ayudó a tener una concepción común de las causas que inciden en la mejor aplicación de la gestión del control interno, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido.

Para determinar estas causas se aplicó la técnica del diagrama de Causa y Efecto en dos sesiones de trabajo grupal: En la División Territorial, objeto de estudio con los especialistas de la Casa Matriz y en otra sesión con los directivos y especialistas de las UEN. Posteriormente se hizo una consolidación de los resultados de ambas sesiones (Ver Anexo No. 4). Dando como resultado las siguientes causas.

- La falta de un guía de auditoría de gestión del control interno de forma detallado que le permita ejecutar las auditorías internas.
- La no aplicación de auditorías de gestión.
- La falta de acciones del control sistemático.
- Insuficiente conocimiento de la gestión del control interno.

Hay que destacar que en ambas sesiones de trabajo los especialistas ratificaron como una causa de gran incidencia en la gestión del control interno, está dada por la no existencia y aplicación de las auditorías de gestión y de una guía detallada.

Paso No. 4 Consulta Documental: Fueron consultados documentos vigentes en materia de auditoría emitidos por el Ministerio de Auditoría y Control en correspondencia con la investigación. De manera poder dominar lo existente desde el punto de vista legal e institucional con respecto a la Auditoría en Cuba, utilizando de ellos aspectos a incluir en la guía, por cada tema a tener en cuenta en las verificaciones a efectuar por aspecto, destacándose los siguientes:

- ✓ Resolución No. 13/06. “Indicaciones para la elaboración y sistemático control del Plan de Medidas para la Prevención de Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción”.
- ✓ Resolución No. 26/06. 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.

- ✓ Resolución No. 474/06. Indicaciones relativas al proceso de información y comunicación, con las organizaciones políticas, de masas y el colectivo de trabajadores de las entidades objeto de auditorías u otras acciones de control.

- ✓ Resolución No. 249/07. “Reglamento sobre la disciplina de los auditores en el ejercicio de sus funciones” y tiene como propósito regular el procedimiento para la imposición de medidas disciplinarias aplicables a los auditores en el ejercicio de sus funciones, así como las autoridades facultadas para imponerlas y para resolver los recursos interpuestos.

- ✓ Resolución No. 350/07. “Normas de Auditoría Interna” y las “Regulaciones sobre la actividad de Auditoría Interna”.

Paso No. 5 Análisis, definición de la gestión del Control Interno que compone el Programa de Auditoría de Gestión: Se analizó y se definió los elementos claves que no deben dejar de ser auditado en el Control Interno a verificar para considerarlos en la guía propuesta para lo cual se tuvo en cuenta la legislación vigente dispuesta por: Asamblea Nacional del Poder Popular, Consejo de Estado, Consejo de Ministros, Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Banco Central de Cuba, Comité Estatal de Finanzas, Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, Ministerio de Auditoría y Control, Ministerio de Economía y Planificación, Ministerio de Finanzas y precios, Ministerio de Informática y las Comunicaciones, Ministerio de Comercio Interior, Ministerio del Interior, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Transporte, Oficina Nacional de Administración Tributaria, Oficina Nacional de Estadística, Instituto Nacional de Reservas Estatales, Instituto Nacional de la Vivienda, Resoluciones Conjuntas.

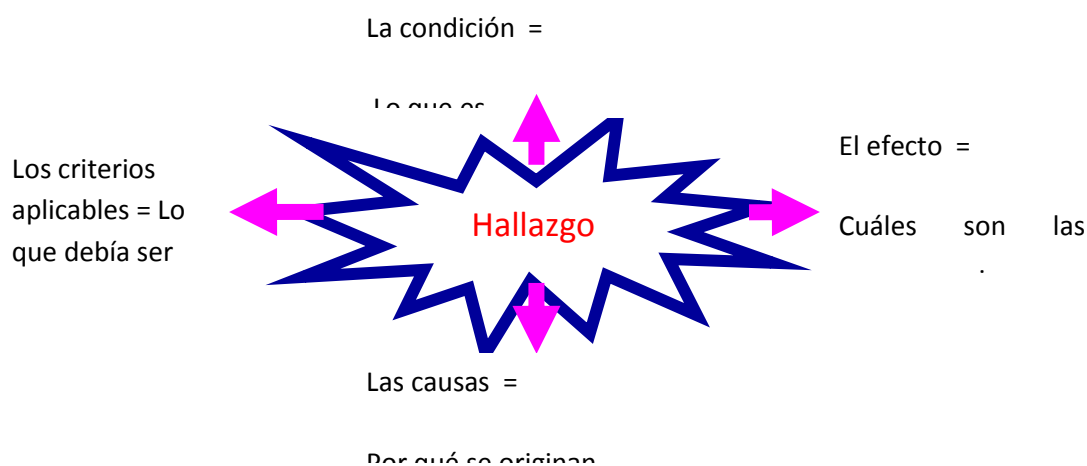
Paso No 6 Definir las técnicas de auditoría o técnicas de recolección de la información a utilizar.

Para ir desarrollando la guía se tuvo en cuenta, en cada punto que técnica utilizar de manera que en correspondencia con las normas de auditoría para los auditores internos, se deben aplicar técnicas de recolección de la información para obtener y evaluar evidencias que cumplan con los requisitos básicos de suficiente, competente y relevante que les permitan formularse un juicio profesional y objetivo, así como que facilite la evaluación de los hallazgos detectados en la materia examinada.

Estas técnicas se clasifican fundamentalmente en: verbales, oculares, documentales, físicas y escritas; las cuáles conducen al desarrollo de destrezas y habilidades en los auditores para la selección de pruebas de

cumplimiento y sustantivas; así como en el empleo de las muestras selectivas, muestreo estadístico, entrevistas, encuestas, actas de declaración, confirmación, por lo que es importante tener claramente definido las Técnicas de Auditoría de forma tal que puedan seleccionar y aplicar la más adecuada, en dependencia de lo que se quiere comprobar y de acuerdo con las características y condiciones del trabajo que se realiza.

En el ámbito de las cuestiones específicas objeto de verificación, los auditores internos deben aplicar durante la ejecución de la auditoría, las interrogantes ¿qué?, ¿quién?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cuánto?, ¿por qué?, y ¿para qué?, así como deben emplear criterios de materialidad, economía, eficiencia, eficacia, objetividad y oportunidad.



Paso No. 6 Utilización de la experiencia laboral obtenida: Teniendo en cuenta la experiencia laboral de la investigadora, que asciende a 12 años en la profesión de auditora, la realización de las auditorías a las diferentes UEN del territorio, han contribuido a formar conocimientos sobre las temáticas, lo cual fue utilizado en la elaboración de la Guía.

3.1.2 Propuesta de la Guía de Auditoría de Gestión para mejorar el proceso de control interno en la División Territorial Matanzas.

Paso No. 7 Elaboración de la guía de auditoría: En este aspecto es vital tomar la información generada en los pasos anteriores.

Un vez analizado todos los elementos anteriormente expuestos, recopilando la información necesaria, convirtiéndola en conocimiento y teniendo en cuenta las técnicas de auditorías, le otorgamos un papel vital a nuestra creación,

surgiendo de esta forma la Guía de Auditoría de Gestión del Control Interno que proponemos la cuál tiene la característica de estar estructurada por la Cadena de Valor de nuestra entidad, se identificaron los procesos a partir de los cuales se comenzaría la implementación del Sistema de Control Interno, teniendo en cuenta los tres niveles de la Cadena de Valor que son los siguientes, Procesos Estratégicos ,Procesos Claves o Fundamentales, Procesos de Apoyo o Soporte y dentro de ellos en detalle los elementos a verificar por el auditor y las técnicas a utilizar por el mismo en cada una de las acciones a realizar en correspondencia con los objetivos de la auditoría, donde se plasmen claramente las evidencias relevantes, suficientes y competentes de las acciones. Toda vez que el

proceso de auditoria exige que el auditor reúna evidencia, evalúe fortalezas y debilidades de los controles existentes basado en la evidencia recopilada, y que prepare un informe de auditoria que presente esos temas en forma objetiva a la dirección de la entidad auditada con el objetivo que sirva de herramienta para la toma de decisiones.

Para cumplimentar este paso la autora tuvo en cuenta que está destinado para los auditores internos de la Corporación, por lo que más que un procedimiento es una guía ya que los aspectos se detallan lo suficiente como para que constituya una guía completa de auditoría de control interno, para los temas de Activos Fijos Tangibles, Inventarios, Tesorería o Efectivo o Presupuesto, Cuentas por Cobrar; Cuentas por Pagar y Nóminas.

Los puntos específicos de una guía de auditoría varían según las diferentes entidades, sin embargo la guía propuesta proporciona una ayuda valiosa al auditor interno de la Corporación en la actividad de auditoría, ya que le facilita el trabajo a realizar.

Es una herramienta que facilita el proceso de planificación, organización, ejecución y control de las auditorias.

I. Introducción a la guía de auditoría de gestión para el control interno.

La Guía contiene los criterios más importantes que deben ser considerados por los auditores para la ejecución de las auditorías de gestión en la División Territorial.

Además, deben considerar en la ejecución la verificación de aquellos aspectos específicos de la entidad que consideren necesarios, siempre que sea relevante para la acción de control y el Jefe de Grupo o Supervisor, determine su revisión.

También incluye aspectos relacionados con los procedimientos de control interno que en sentido general pueden tener la entidad independientemente del diseño determinado por la implementación de la Resolución 297/03 del MFP, sobre el Control Interno.

Proponer un conjunto de cuestiones relevantes que sirvan de referencia al auditor para la revisión de las normas establecidas de acuerdo con los objetivos de la auditoría, que facilite: la utilización de las técnicas auditorías ó de recolección de la información y el proceso de análisis, evaluación y calificación de los hallazgos detectados en la revisión del Sistema de Control Interno implantado en la entidad.

La guía está diseñada de forma flexible, de manera que pueda ser sujeto a cambios o variaciones, según las circunstancias o necesidades de cada Territorio a auditar, como parte de la estrategia en el fortalecimiento del desempeño y cooperación entre los auditores.

II. Objetivos de la Guía de auditoría de gestión para el control interno.

Fomentar habilidades en los auditores para:

Comprobar el cumplimiento de lo legislado, así como los principios, procedimientos de contabilidad y los componentes y normas de control interno, el uso y destino de los recursos asignados para las diferentes actividades.

Comprobar en las UEN de la División Territorial, la implementación de un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas, la detección temprana y oportuna de las insuficiencias para las posteriores mejoras.

Propósito de la Guía de auditoría de gestión del control interno.

Disponer de una herramienta que permita guiar a los auditores internos en el curso de la auditoría de gestión para efectuar ésta con la mayor profundidad, calidad y en breve tiempo.

Proponer una guía que sirva de herramienta a los auditores internos de la corporación, en el desempeño de sus funciones, para utilizar en las auditorías de gestión para que realicen a las UEN de los Territorios.

Generalidades de la guía de auditoría de gestión para el control interno.

Por la dinámica de la actividad es recomendable que el auditor antes de proceder a realizar el trabajo se actualice con lo legislado para el tema y verifique que en las Divisiones Territoriales si posean estas regulaciones, con vistas a alcanzar mejores resultados en el desarrollo del trabajo.

Alcance de la guía de auditoría e gestión para el control interno.

Está determinado por los objetivos de la auditoría y el período a evaluar.

III.- Propuesta de Guía

Las tareas a ejecutar y aspectos a verificar por temas:

CADENA DE VALOR Y PROCESOS DEL CONTROL INTERNO.

Con la definición de la Cadena de Valor, de los procesos a partir de los cuales se comenzaría la implementación del Sistema de Control Interno.

Los tres niveles de la Cadena de Valor son los siguientes:

1. Procesos Estratégicos
2. Procesos Claves o Fundamentales
3. Procesos de Apoyo o Soporte



ESTRUCTURA DE LA GUÍA

- Cuestionario para la Evaluación de la Gestión
- Estructura Organizacional
- Políticas y Metas
- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión de Recursos Energéticos
- Gestión de Calidad
- Gestión de Logística

CUESTIONARIO: Marco para un sistema de indicadores de rendimiento y la evaluación del precio de incumplimiento

- Financiera
- Cliente o Beneficiario
- Procesos Internos
- Formación y Crecimiento

MODELOS PARA ESTA ELABORACIÓN

Las relaciones de Causa – Efecto

Los resultados y los inductores de actuación

Vinculación con las finanzas

■ AMBIENTE DE CONTROL

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones, y refleja la actitud asumida por la alta dirección con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados, por lo que tiene presente todas las disposiciones, políticas

❖ ASPECTOS A VERIFICAR. AMBIENTE DE CONTROL.

- ¿Cómo está estructurada la entidad? Obtener el organigrama

- ¿Cómo se agrupa la entidad a efectos de administración (por ejemplo por productos, procesos, ubicaciones, funciones o centros de costo/beneficio)?
- ¿Disponen dichas Unidades Estratégicas de Negocios emiten sus propios estados financieros?
- ¿Cuáles son los procesos de negocios de la entidad?
- ¿Cuales son los procesos de negocios relevantes para las diferentes Unidades Estratégicas de Negocios?
- ¿Los procesos de negocio están centralizados o se gestionan por separado dentro de las Unidades Estratégicas de Negocios?
- ¿Cuáles son los sistemas de contabilidad claves que soportan los procesos de negocios?

ENFOQUE EN LA DIRECCIÓN

■EVALUACIÓN DE RIESGOS

A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos de la organización (internos y externos) y de la actividad.

❖ ASPECTOS A VERIFICAR. EVALUACIÓN DE RIESGOS.

- Evaluar la efectividad del proceso de valoración de riesgos de la entidad,
- Están identificados los procesos, subprocesos y actividades por cada área y en la entidad en general.
- Están identificados los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, por cada proceso, subproceso y actividad.
- Está elaborado el Plan de Medidas para la Prevención de Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción (Plan de Prevención).
- El Plan de Prevención proporciona la efectividad esperada al cumplirse los plazos de revisión.

- Existen deficiencias o irregularidades vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción que no están identificadas en el plan de prevención como posibles manifestaciones y medidas a tomar
- Se actualiza oportunamente el Plan de Prevención a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.
- Valorar la manera en que la gerencia identifica los riesgos relevantes, su importancia, sus probabilidades de ocurrencia
- Determinación de las acciones para manejarlas.
- Investigar si la gerencia ha identificado o no los riesgos de declaraciones materiales inadecuadas en cuanto a las áreas importantes, clases de transacciones y publicaciones de información
- Están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por cada área y en la entidad en general.

ENFOQUE EN LOS PROBLEMAS Y SUS CAUSAS

■ACTIVIDADES DE CONTROL

Procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha definido y asume la dirección.

❖ ASPECTOS A VERIFICAR. ACTIVIDADES DE CONTROL

- Evaluaciones de desempeño del negocio
- Procesamiento de información (incluyendo controles de aplicación y controles generales de computadora)
 - Controles físicos
 - Segregación de obligaciones
 - Entendimiento de las actividades de control por la entidad.
 - Asignaciones en varias ubicaciones

Deben tomarse en consideración todos los procesos anteriores que se relacionan a la unidad de negocios auditada por el equipo en una asignación en varias ubicaciones.

ENFOQUE EN EL DESEMPEÑO Y CONTROL DE RECURSOS

■ INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

❖ ASPECTOS A VERIFICAR. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

- ¿Cuáles son las Unidades Estratégicas de Negocio clave?
- ¿Cuáles son los principales procesos de negocios?
- ¿Cómo se vinculan las áreas claves con los procesos de negocios?
- ¿Qué actividades ocurren dentro de los procesos de negocios significativos?
- ¿Cuáles son los sistemas y tecnologías que respaldan las actividades dentro de dichos procesos de negocios?
- ¿Cómo logra la Gerencia obtener confort sobre la integridad y la exactitud de la retroalimentación y el resultado de los sistemas subyacentes?
- ¿Los sistemas se desarrollan predominantemente en forma interna o son comerciales?
- ¿En qué medida la entidad utiliza tecnologías nuevas o emergentes?
- ¿Qué entorno de computación usa el cliente para respaldar sus sistemas de negocios?
- Si el cliente tiene múltiples locaciones, ¿cuáles están en red y cómo?
- ¿Cuáles son las conexiones de red externas, clave?
- ¿Existe un sistema de información con indicadores cuantitativos y cualitativos?
- ¿Existen controles sobre la adquisición, implementación y mantenimiento del software del Sistema?

- ¿Se han incorporado a los sistemas de información computarizados, cuando se requiere, la realización de conciliaciones, comparaciones y verificaciones en forma automática y la generación de reportes de inconsistencias?

ENFOQUE A LOS DATOS Y LOS RESULTADOS.

■ SUPERVISIÓN O MONITOREO

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

❖ ASPECTOS A VERIFICAR. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

- Entienda y evalúe la supervisión de los controles por parte de la entidad a nivel de la entidad, abarcando:

- a) actividades continuas de supervisión;
- b) evaluaciones separadas;

c) eficacia del proceso de la entidad para garantizar la generación adecuada de informes de deficiencias a la Gerencia y, cuando sea necesario, aquellos a cargo de la estructura de control.

- Consideraciones a resaltar:

Medida en la que el personal, al llevar a cabo actividades normales,

Integración o conciliación de la información operativa utilizada para administrar

Medida en la que las comunicaciones de las partes externas corroboran información generada internamente o indican problemas.

- Capacidad de respuesta a las recomendaciones del auditor interno y externo sobre medios para fortalecer los controles internos.

ENFOQUE EN LA CONTINUIDAD DE LOS CONTROLES

Preguntas a realizar:

Qué	Cómo
Cuánto	Por qué

En relación con	Comparado con
Para qué	Dónde
Cuándo	Quién

Que podrán responderse a través de:

Índices o Razones

INFORME Y SEGUIMIENTO

❖ Valor agregado

- Problemas detectados
- Causas fundamentales
- Recomendaciones

Mayor proyección en el futuro

CRITERIOS DE REVISIÓN DEL AUDITOR DE GESTIÓN BAJO ESTE ENFOQUE DE CONTROL INTERNO.

- Valoración de elementos administrativos.
- Análisis de los componentes de Ambiente de Control y Evaluación de Riesgos en la fase preliminar.
- Análisis de los componentes de Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo en la fase de Investigación y desarrollo.
- Valoración general del diseño del sistema en la fase de elaboración del Informe.
- Vínculo de la valoración de los objetivos de los Sistemas de Control Interno con los que se persigue por el Auditor de gestión para llegar a determinar las causas de los problemas que pueden estar provocando ineficiencias, ineficacias y políticas antieconómicas.

VISIÓN SISTÉMICA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA GESTION. PARADIGMAS DE LA GESTIÓN MODERNA

- ❖ Apreciación general del sistema productivo de bienes y servicios de la gestión de cualquier entidad pública.

- ❖ Conocimiento global, preciso y detallado de la organización, programa, proyecto, actividad u operación auditada.
 - Análisis Insumo-Proceso-Producto.
 - Sistema de Costos ABC.
 - Administración por Objetivos y Resultados.
 - Gestión de Calidad Total.
 - Enfoque de Sistemas en la Administración.
 - Enfoque de Administración Estratégica.
 - Teoría del Entorno en la organización total.
 - Benchmarking.
 - Normas sobre Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14000.

VISIÓN SISTÉMICA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA GESTIÓN.

❖ RESULTADOS

- PROVEEDORES
- INSUMOS
- PROCESOS
- PRODUCTOS
- OBJETIVOS
- METAS
- BENEFICIARIOS/CLIENTES
- ENTORNO
- EFECTO
- IMPACTO

ELEMENTOS A INCLUIR EN LA AUDITORIA

■ Evaluación de la Gestión. Propósitos

- ❖ Cumple en tiempo, lugar y calidad los objetivos y metas establecidas con los recursos asignados.
- ❖ Eficiencia en la asignación y utilización de los recursos.
- ❖ Sistema de Gestión de Calidad.
- ❖ Expectativas, necesidades, requisitos y exigencias del cliente o beneficiario.
- ❖ Desempeño ambiental.
- ❖ Ética en el ejercicio de las funciones.

■ Efectividad de la Gestión:

- ❖ Estructura Organizacional

• Políticas y Metas

- ❖ Gestión de Recursos Humanos
- ❖ Gestión de Recursos Energéticos
- ❖ Gestión de Calidad
- ❖ Gestión de Logística

■ Equidad en el Impacto Social

- ❖ Identificación y análisis del comportamiento de los clientes o beneficiarios de la Administración Pública.

- Segmentación de los clientes o beneficiarios de la Administración Pública.

■ Ecología en el Impacto Ambiental

■ Efectividad de la Gestión:

■ Evaluación de la razonabilidad de la información contable y financiera. Propósitos

- ❖ Normas Generales de Contabilidad
- ❖ Requisitos financieros, fiscales y de otro tipo
- ❖ Evaluación del Sistema de Control Interno

■ **Marco para un Sistema de Indicadores de Rendimiento y la evaluación del precio del incumplimiento. Propósitos**

- ❖ Utilización como herramienta de trabajo del auditor que permita identificar las áreas problemáticas o críticas
- ❖ Precio del Incumplimiento

- ❖ Conjunto de Indicadores vinculados a:
 - Perspectiva Financiera
 - Perspectiva del Cliente o Beneficiario
 - Perspectiva de Procesos Internos
 - Perspectiva de la Formación y Crecimiento
- ❖ Interrelación de los Principios de:
 - Relaciones Causa-Efecto
- ❖ Resultados e Inductores de actuación
 - Vinculación con las finanzas

GESTION DE LOS RECURSOS

- La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad de los requisitos del producto, incluyendo:
 1. Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados
 2. Equipos para los procesos, tanto hardware como software
 3. Servicios de apoyo tales como transporte y comunicación
- ❖ La infraestructura garantiza las condiciones especificadas por las normas, códigos o regulaciones que se necesitan y que a su vez garantizan la eficacia del sistema
- ❖ Una organización debe gestionar y garantizar condiciones adecuadas de ambiente de trabajo (seguridad industrial, uso de medios de protección, instalaciones adecuadas para el trabajador, iluminación, ventilación, limpieza e higiene), que incluye la actividad social.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

■ PRINCIPIOS DE LA GESTION DE LA CALIDAD

- ❖ Enfoque al cliente,
- ❖ Liderazgo,
- ❖ Participación del personal,
- ❖ Enfoque basado en procesos,
- ❖ Enfoque de sistema para la gestión,
- ❖ Mejora continua,
- ❖ Enfoque basado en hechos para la toma de decisión,
- ❖ Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores.

ENFOQUE DE PROCESO

Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad

COMPATIBILIDAD CON OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN

Gestión Financiera

Gestión de la Seguridad y Salud del Trabajador

Gestión de los Recursos Humanos

Gestión Ambiental

Gestión Atención al Transporte

REQUISITOS GENERALES DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

- ESTABLECERLO
- DOCUMENTARLO
- IMPLEMENTARLO
- MANTENERLO
- MEJORAR CONTINUAMENTE SU EFICACIA

DE LOS PROCESOS:

- Identificar los necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización.
- Determinar su secuencia e interacción.
- Determinar los criterios y métodos para asegurar que la operación y su control son eficaces.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento.
- Realizar el seguimiento, la medición, y el análisis.
- Implementar las acciones necesarias para lograr los resultados planificados y su mejora continua.

Cuando la organización opte por contratar externamente cualquier proceso, debe asegurar su control. Ese control debe estar identificado dentro del Sistema de Gestión de la Calidad.

3.2. Valoración teórica de la guía de auditoría de gestión para mejorar las acciones para el control interno.

Para valorar teóricamente la guía antes expuesta, se utilizó el método de expertos, como se detalla:

3.2.1 Selección del equipo de trabajo para validar teóricamente la guía de auditoría propuesta.

Para valorar la guía de auditoría propuesta en esta investigación se realizó la identificación de un grupo de trabajo seleccionado como experto a partir de su experiencia y conocimientos sobre la actividad objeto de estudio.

Para integrar el equipo de expertos que ejecutaron la valoración de la guía de auditoría, se realizó una propuesta inicial de 10 personas, a las cuales se le aplicó el Cuestionario de Competencia de Expertos referido en el capítulo anterior, el cual tiene como propósito, como su nombre lo indica, determinar la competencia de éstos en cuanto a la actividad objeto de análisis, a partir de la validación de un conjunto de características definidas, así como del conocimiento de las fuentes o vías de preparación profesional que han recibido.

La información recopilada sobre los candidatos a integrar el equipo de valoración de la guía de auditoría fue procesada, obteniéndose los valores del coeficiente de competencia Cuadro No.1 que se muestra a continuación:

Cuadro No. 1. Coeficientes de Competencias de los Expertos.

Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Coeficientes de Competencias	0.97	0.80	0.94	0.92	0.93	0.84	0.70	0.92	0.95	0.94

Fuente: Elaboración propia.

Mediante los resultados obtenidos resumidos en la tabla anterior, se concluye que de los candidatos propuestos 7 cumplieron las exigencias siendo seleccionados para participar en esta investigación, por cuanto los coeficientes de competencias logrados por ellos, resultan superiores al límite inferior del intervalo prefijado en $K > 0.85$ reflejado en el Cuadro No.2.

Cuadro No. 2. Selección de Expertos.

E	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
K	0.97	0.94	0.92	0.93	0.92	0.95	0.94

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Obtención del consentimiento del experto en su participación.

Después de seleccionar los posibles expertos, se les realizó la invitación explicándoles el objetivo que se perseguía y en qué consistía el trabajo obteniéndose el consentimiento de ellos para colaborar en la investigación.

3.2.3 Confección del listado final de expertos:

Posterior a determinar la competencia de los expertos se confeccionó listado final de expertos, teniendo en cuenta su consentimiento y posibilidad real de colaboración, de lo cual se le informa al especialista sobre su inclusión en el peritaje.

3.2.4 Notificación oficial al experto de su participación en la investigación:

A partir del listado confeccionado se le informa oficialmente al experto de su participación en el trabajo investigativo.

3.2.5 Aprobación de la guía por los expertos

Una vez creado el grupo de expertos (E) integrado por los 7 especialistas se aplicó la técnica Delphi por rondas.

Primera Ronda: Se presentó a los expertos, el listado de las variables o características preseleccionadas, con el fin de que estos decidieran si estas variables bastaban para evaluar la guía o si a sus criterios era necesario adicionar o modificar alguna. Esta presentación y aprobación de características se hace a través del (Anexo No. 5)

- Presentación del Listado:

Usted ha sido seleccionado como experto, cuyos criterios son importantes para el resultado de la investigación que se desarrolla para llegar a valorar un conjunto de características que permita validar teóricamente la guía de auditoría propuesta.

Valore si las características que a continuación se presentan permiten llegar al resultado esperado. Si lo estima pertinente, agregue otra variable que considere necesaria tener en cuenta.

Cualquier comentario o sugerencia será bien recibido.

Muchas Gracias.

Las características seleccionadas para validar la guía de auditoría propuesta aparecen en el (Anexo No. 6)

De la lista original no fue modificada ninguna característica.

Cuadro No.3 Validación de características.

Características	e1	e2	e3	e4	e5	e6	e7
No 1	x	x	x	x	x	x	x
No 2	x	x	x	x	x	x	x
No 3	x	x	x	x	x	x	x
No 4	x	x	x	x	x	x	x
No 5	x	x	x	x	x	x	x
No 6	x	x	x	x	x	x	x
No 7	x	x	x	x	x	x	x

Fuente de elaboración propia.

Segunda Ronda: Se procede a listar y presentar a los expertos las características resultantes de la ronda anterior, con vistas a que realizaran la votación según los procedimientos establecidos, es decir, evaluando con una x en si aquellas características

con las que están de acuerdo y con una x en no aquellas con las que estuvieran en desacuerdo.

- Presentación de las Variables:

A continuación se presentan las características propuestas por los diferentes expertos.

1. Cumplir con los requisitos establecidos por las normas de auditoría.
2. Es objetivo y viable la aplicación de la guía en la realización de las auditorías de gestión del control interno por los auditores internos.
3. Es práctico la aplicación de la guía en la ejecución de las auditorías de gestión independientemente de la División objeto de auditoría.
4. La guía propuesta incrementa la calidad en el desempeño de los auditores internos en la realización de auditoría de gestión
5. Nivel de especialización del trabajo de auditoría con la guía propuesta.
6. Es útil y de fácil aplicación la guía para la realización de las auditorías de gestión.
7. Proporciona ventajas la guía propuesta en la realización de la auditoría.

Evalúe cada variable con un 1 si está de acuerdo o con 0 si está en desacuerdo.

Las variables obtenidas en esta ronda fueron las mismas que se relacionan anteriormente.

En este paso, se calcula el coeficiente de concordancia a cada una de las características seleccionadas a través de la expresión siguiente:

$$C = (1 - V_n / V_t) \times 100 > 50 \% \quad \text{Hay concordancia.}$$

Donde:

$$C = (1 - 0/7) \times 100$$

$$C = (1 - 0) \times 100$$

$$C = 1 \times 100$$

$$C = 100$$

En esta ocasión, como se obtuvo la concordancia total de todas las características, no es necesario que se listen las mismas, ya que el criterio de concordancia resultante estuvo dentro del rango prefijado por lo que queda validada teóricamente la guía.

CONCLUSIONES PARCIALES DE CAPÍTULO III

Luego de culminado el presente proceso investigativo, la autora arribó a las siguientes conclusiones:

1. La Auditoría Interna funciona como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuye al cumplimiento de sus objetivos y metas. En tal sentido aporta un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección, haciendo posible prever las indisciplinas, las ilegalidades y las posibles manifestaciones de corrupción.
2. Los resultados de los métodos y técnicas aplicadas determinaron que las incidencias fundamentales que han influido en la aplicación de la auditoría de gestión para el control interno de los auditores internos son:
 - a. La no existencia de una guía de auditoría de gestión detallada.
 - b. Insuficiente aplicación de auditorías de gestión.
 - c. Insuficientes acciones de control sistemático.
 - d. Insuficiente conocimiento de la gestión del control interno.
3. Insuficientes habilidades en la ejecución de auditoría. La falta de una guía de auditoría de gestión del control interno de forma detallada que le permita ejecutar las auditorías internas.

4. Se determinaron los contenidos a incluir en la guía de auditoría a partir del Paso 5 de la elaboración de la guía incluyendo los elementos claves que deben ser auditados en el proceso de Control interno, así como las debilidades detectadas en el diagnóstico realizado.
5. El 100 % de los expertos consultados valoraron de bueno la guía propuesta por la autora para contribuir a mejorar el desempeño de los auditores internos en las auditorías de gestión, realizando sugerencias para el perfeccionamiento del mismo las que fueron incluidas en su concepción.
6. La hipótesis elaborada pudo ser presentada en la Dirección de la División Territorial Matanzas ya que la guía propuesta por la autora resulta viable para contribuir a la

CONCLUSIONES

El presente Trabajo de Investigación cumple con el objetivo general del diseño teórico de la investigación y da respuesta al problema planteado por la autora con el propósito de enfrentar los desafíos de los cambios curriculares actuales a escala mundial. Aporta el marco referencial teórico en que se sustenta el trabajo, a la aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión del Control Interno a los auditores internos, directivos y comité de control de la División Territorial de Matanzas. El material complementario que se elabora durante la investigación contribuye a incrementar el fondo bibliográfico de la gestión del control interno y al tema de Auditoría de Gestión con información actualizada. La estrategia didáctica utilizada en la elaboración de la propuesta de una guía de auditoría para mejorar la gestión del control interno que acometen los directivos de la División Territorial

RECOMENDACIONES

Partiendo de las **conclusiones** anteriormente expuestas y sobre la base de los resultados obtenidos en la investigación, se hace necesario recomendar:

1. Evaluar los resultados que se obtienen en la Auditoría de Gestión a partir de la aplicación de la preparación de las actividades que se proponen y la concepción en la orientación, control y evaluación sistemática
2. Someter a criterio de la Corporación los resultados de la presente investigación a fin de aplicarlos en la Guía Auditoría de Gestión para el Control interno y en el perfeccionamiento del proceso y metodología.
3. Utilizar el material complementario elaborado para las auditorías internas durante la investigación, en la preparación de los auditores y directivos como herramienta en la aplicación del Sistema de Control Interno como parte del proceso de gestión,
4. Continuar perfeccionando el proceso de gestión en su relación con el Sistema de Control Interno

BIBLIOGRAFIA

- Ander-EGG, Ezequiel: Introducción a las Técnicas de la Investigación Social, Buenos Aires, Editorial Humonitos, 1974.
- Bavaresco De Prieto, Laura: Las Técnicas de la Investigación, (Manual para la elaboración de tesis, monografías, informes), Ohio, USA, South Western Publishing Co 1979
- Bernstein, Leopold A. Auditoría Analítica. Enciclopedia de la Auditoría. Barcelona. Editorial Océano, 2002. Pág. 945 – 960.
- Bolestrini Acuña, Miriam. Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas, B.I. Consultores Asociados. Servicio editorial, 1997.
- Borrás, Francisco. Contabilidad, Auditoría y Fiscalidad. Universidad de la Habana. Cuba, 1995.
- Bowman, Cliff. La Esencia de la Administración Estratégica. Facultad de Administración de Cranfiel. Prentice Hall.
- Cashia, James A. Enciclopedia de la Auditoría. Editorial Océano Centrum. España, 1996.
- Colectivo de Autores. La Empresa como Sistema Productivo. Criterios Para la Caracterización y Clasificación. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” 2002.
- Comité Internacional de Prácticas de Auditorías. Normas Internacionales de Auditoría. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, ISBN 984 – 6964 – 27 – 4 -1995.
- Cook y Winkle. Auditoría. Tomo I. Sin edición.
- Cuétara Sánchez, L; García Huerta, R.1997.Toma de decisiones empresariales. Universidad de Ronronea. Editado Universidad de Ronronea, Brasil. P.180-200.
- Cuesta Santos Armando. Gestión del Conocimiento y Proyección de los Recursos Humanos. Capitulo II, Pág. 24. Ediciones GEO-2002.
- Demestre, Ángela; Castillo, Cesar y González, Antonio. Cultura Financiera, una necesidad empresarial. Grupo Editorial Publicentro. La Habana.
- Demestre, Ángela; Castillo, Cesar y González, Antonio. Técnicas para analizar Estados Financieros. Grupo Editorial Publicentro. La Habana, 2001.

- Díaz Llorca, Carlos B. y Pérez Betancourt, Armando. El Directivo y la Ideología Organizacional Cubana. Editorial Ciencias Sociales. Diciembre 2003.
- Dihigo G, Joaquín... /et al./Metodología y Técnicas para la investigación Científica. Matanzas. Universidad de Matanzas./s.a./.
- Diplomado de Auditoría General. Manuales de Auto estudio en II tomos del Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros CECOFIS.
- Echeverría Hernández, Rogelio. La Auditoría Interna. FFP, 1994.
- Entrenamiento Básico de Finanzas. – El Análisis Económico Financiero DISAIC. Casa Consultora. Enero 2002.
- Haller, Robert. La Toma de Decisiones. Barcelona. Editorial Grijalbo, 1998. Pág. 70.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Callado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación, México, Mc Graw Hill, 1991.
- Ibarra Mirón, Santiago y Suárez Hernández, Jesús. La Teoría de los Recursos y las Capacidades. Un Enfoque Actual en la Estrategia Empresarial. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Instrumentos para el Control Interno y la Auditoría. Enciclopedia de la Contabilidad. Barcelona. Editorial Océano. Tomo II, pág. 533 – 592.
- Interpretación de los Estados Financieros. Enciclopedia de la Contabilidad. Barcelona. Editorial Océano. Tomo II, pág. 473 – 452.
- Irvretagoyena Celaya, Sebastián. año 1996. Análisis de los Estados Financieros de la Empresa. Editorial Donostiarría, S.A
- Kiernan, Matthew J. Los Once Mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI. Prentice Hall.
- La información para la Toma de Decisiones. Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa. Barcelona. Editorial Océano, pág. 451 – 572.
- Lo que todos debemos conocer sobre Auditoría. Editora Política. La Habana 2000.
- López, Toledo, M R y otros (2003). Calidad en la auditoría: Credibilidad y confianza en los auditores.

- Mc. Cay. Administración del Tiempo 1959. Prentice Hall.
- Mainouabad, Jaime. Enciclopedia de la Auditoría.- MCMXCIX. Edición Española. Océano Grupo Editorial S.A.
- Medina Salgado, César. Gestión y Estrategia. La Creatividad en la Toma de Decisiones. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Ministerio de Auditoría y Control. Manual del Auditor.
- Miranda, Antonio y otros. Auditoría de las Empresas Socialistas. ELMAU. La Habana 1975.
- Noer, David M. El Cambio en las Organizaciones. Grunsbaro, Carolina del Norte. Julio 1996.
- Nuñez Paula, Israel A. Amiga: De la Auditoría de Información al Aprendizaje Organizacional. Universidad de La Habana.
- Oficina Nacional de Auditoría. Regulaciones y Normas de Auditoría. La Habana. Diciembre de 1997
- Oriol, Amat. Análisis Económico Financiero, 16 Edición en Abril 1997.
- Ramos Serpa, Gerardo. La Actividad Humana y sus Formas Fundamentales. Un Estudio desde la Filosofía. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" 1996.
- Ribero Romero, José. Contabilidad Financiera. Editorial Trivium. SA. Madrid, 1984.
- Roseemberg T. M. diccionario de Administración y Finanzas. Editorial Océano Centrum. España.
- Soto Serrano, Manuel y Ramírez, Fernando. Como leer un balance en: La empresa. Dirección y Administración. Barcelona. Ediciones Orbis, 1992. Unidad I, pág. 221 – 240.
- Sito Cabo, Araceli. Análisis Financiero para detectarlas causales de insuficiencia monetaria.
- Suárez Mella, Rogelio; Ibarra Mirón, Santiago y Suárez Hernández, Jesús. Los Cambios de Paradigmas en las Empresas Actuales. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" 2002.
- Tratado de auditoría. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1976.
- Toraño, Luís Felipe. Auditoría de Estados Financieros. Editorial MC Graw-Hill. México, 1999.

- Weston, Fred. Fundamentos de Administración Financiera. Volumen I Décima Edición.

Artículos de Revistas

- Aguilera Mesa, Ivonne. La Materialidad en la Auditoría Financiera. Revista Auditoría y Control. Septiembre- diciembre 2000. Pág. 7-10.
- Blanco Encinosa, Lázaro. El Muestreo con apoyo Informático en la Auditoría Revista Auditoría y Control. pag.23-33
- Blanco Encinosa, Lázaro. Control Interno en los Sistemas Informáticos de las pequeñas y medianas empresas. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana. Revista Auditoría y Control. Noviembre, 2003.
- Blanco, L. J. Información, Conocimiento y Economía. Revista Economía y Desarrollo No. 2 año 2001.
- Díaz de Medina, Javier. Fortalecimiento de las Entidades Fiscalizadoras Superiores EFS. Contraloría General de la Republica de Bolivia. Revista Auditoría y Control. Febrero, 2004. Pág. 40 -49.
- Entrevista al Dr. Clodosbaldo Russian Uzcategui, Presidente de la OLACEFS y Contralor General de la Republica Bolivariana de Venezuela. "Luchar contra la corrupción: una decisión de la OLACEFS". Revista Auditoría y Control. Febrero, 2004.
- Entrevista a Lina O. Pedraza Rodríguez, Ministra de Auditoría y Control. "Nuestra Divisa: Prevenir y Enfrentar". Revista Auditoría y Control. Noviembre del 2004, pág. 51–53.
- Estrada Sevilla, Mayra. Metodología para Documentar los Sistemas de Control Interno. Unidad Central de Auditoría Interna del Ministerio del Turismo. Revista Auditoría y Control. Noviembre del 2004, Pág. 41-44.
- Goleman, Daniel. La Inteligencia Emocional en la Práctica. Revista "Carrera Profesional". Volumen I No. 25 Copyright c 1999- Alto Impacto S.A.
- Honorato Mazzinghi, Juan Manuel. Gestión Del Conocimiento en Escenarios de Vértigo. Revista Auditoría y Control. Noviembre del 2003, pág. 12–16.
- Kono, Irene y Pérez, Gonzalo "Métodos y Técnicas de Investigación Prospectiva para la toma de Decisiones" Ed. Fundación de Est. Prospectivos (FUNTURO) U. de Chile 1990.

- Pozo Ceballos, Sergio y Rivero Caballero, María del Carmen. Nuevos conceptos del Control Interno. Una Propuesta de Diseño 1ª Parte. Revista Auditoría y Control. Noviembre del 2004, pág. 30-40.
- Rodríguez Lasso, José O. Procedimientos para la Aplicación de Software de Auditoría en el Análisis y Evaluación de los Sistemas Contables Automatizados. Revista Auditoría y Control. Noviembre, 2004. Pág. 20 – 29.

Documentos de Internet:

- Almeida, Paula y Goreth Miranda, María. Auditoría basada en la Evaluación de Riesgo. Banco Central de Brazil.
<http://www.monografias.com>
- Análisis de Problemas y Toma de Decisiones, consultado el 24 de Octubre del 2004. <http://www.ipode.mk/fh/foro/000000gc.htm>4k>
- Auditoría Financiera consultado el 10 de Octubre de 2004:
<http://www.monografias.com>
- Caspin, Osvaldo. Normas SA 8000 Auditoría ética y social, consultado el 24 de noviembre del 2004. <http://www.monografias.com>
- Corte de Cuenta de la República. Manual de Auditoría Gubernamental. Tomo II. Auditoría Operativa o de Gestión. San Salvador, Febrero 2001.
<http://www.cortedecuentas.gob.sv/INDICE.htm-85k>
- Diagrama da Causa-Efecto (Espina de Pescado / Diagrama de Ishikawa) [S/P] disponible en:
<http://www.infomipyme.com/docs/general/offline/GDE-03htm>
- Diagrama de Pareto [S/F] disponible en:
<http://www.conocimientos web.net/portal/article218html>
- Gómez, Giovanni E. La auditoría. Un Examen Exhaustivo de la Actividad Empresarial <http://www.gestiopolis.com>
- González, María. Apuntes de Auditoría, consultado el 24 de Noviembre del 2004
<http://www.gestiopolis.com/publicar>
- Gutiérrez Hernández, María Teresa; Rodríguez Hernández, Judania y Peña Domínguez, Misdalia. Análisis e Interpretación de [Estados](#)

Financieros. Impacto en la Toma de Decisiones, consultado el 10 de Octubre del 2004: <http://www.monografias.com. htm>

- Gutiérrez, Karim. Análisis Financiero, consultado el 3 de diciembre del 2004.

<http://www.monografias.com. htm>

- Manual de Auditoría Financiera disponible en:
<http://www.cortedecuentas.gob.sv/INDICE.htm-85k>
- Manual de Auditoría Gubernamental Septiembre 1997, revisada el 1 de Septiembre de 1998.
<http://www.abobe.com/products/acrobat/messaging/search.html>
- Manual de Auditoría de los Sistemas de Gestión y Control. Comisión Europea. Bruselas 12 de Mayo de 1999. <http://www.gestiopolis.com>
- Marco Suyan, A.J. (2004). Las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Disponible en Internet en Monografías.com consultado el 10 de Octubre del 2004.
<http://www.monografias.com/trabajos7/norau/norau.shtml>
- Martínez Calderín, Leidisara. El Control Interno: Un Medio Eficaz para la Toma de Decisiones en el Control de la Gestión.
<http://www.gestiopolis.com>
- Mindez Blanco, José Miguel. La Toma de Decisiones, disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos13/tomadec/tomadec.shtml>
- Moreno, Claudia. Estrategia disponible en: [el portal de los estudiantes de rrhh.]

Uchrrhh-www.uch.edu.ar/rrhh.
- Olaya Arboleda, Luis Eduardo. Impacto del Actual Ambiente Económico y de Negocios sobre Informes Financieros.
<http://www.gestiopolis.com/publicar>
- Rivas de las Casas, C. (2003). La auditoría en el contexto actual. Disponible en Internet en Monografías.com, consultado el 10 de Octubre 2004.

<http://www.monografias.com/trabajo10/audit/audit.shtml>
- Stubbs – Michel, E (2003). Planificación y Documentación de la Auditoría. Disponible en Internet en monografías.com consultado el 10

de Octubre del 2004.

<http://www.monografias.com/trabajo7/pda/pda.shtml>.

- León Lefcovich, Mauricio. Auditoría interna, un enfoque sistémico y de mejora continua, consultado el 24 Octubre del 2004.
<http://www.gestiopolis>.

Decretos y Resoluciones

- Decreto Ley No. 159 de la Auditoría, Oficina Nacional de Auditoría (ONA). La Habana. Junio de 1995.
- Decreto Ley 219 del Ministerio de Auditoría y Control.
 - Acuerdo 4045, con fecha 31 de Mayo del 2001.
 - Acuerdo 4374 del 31 de Mayo del 2001.
- Resolución 8/81 del extinto Comité Estatal de Finanzas
- Resolución 12/98 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Resolución 5/2000 de la extinta Oficina Nacional de Auditoría.
- Resolución 56/200 del Banco Central de Cuba
- Resolución 100/2003 del Ministerio de Auditoría y Control

Resolución 297 / 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre Control

ANEXO “Cuestionario para la Validación teórica de la Guía”.

Copextel

División territorial Matanzas

Estimado compañero:

UD ha sido seleccionado como experto para conocer la opinión que tiene acerca del programa de auditoría elaborado para la formación del auditor emergente, esta investigación se realiza con la finalidad de mejorar el desempeño de los mismos: Sus opiniones y sugerencias serán analizadas como parte de la investigación que se realiza en la organización para culminar los estudios de la Maestría Administración de Empresas en la cual nos encontramos.

Agradecemos de antemano su colaboración y solicitamos de UD. la mayor sinceridad al responder el cuestionario ya que sus criterios servirán de base para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación.

Instrucciones

El llenado del cuestionario demorará aproximadamente 30 minutos, y utilizará la escala descrita para cada ítem, podrá ampliar su respuesta en todos los casos si lo desea.

Muchas Gracias

1- Cómo considera usted la propuesta que se realiza de un Programa de Auditoría elaborado para la realización de la Auditoría, por un auditor emergente que se inicia en su desempeño.

- | | |
|----------------|---|
| ___ Excelente. | 1 |
| ___ Bueno. | 2 |
| ___ Normal. | 3 |
| ___ Malo. | 4 |

___ Pésimo. 5

2- Cómo considera usted la objetividad y viabilidad en la aplicación del Programa en la realización de las auditorías que se ejecuten donde se verifique el control interno.

___ Excelente. 1

___ Bueno. 2

___ Normal. 3

___ Malo. 4

___ Pésimo. 5

3 Cómo valora usted la posible utilización en la práctica del programa en la etapa de ejecución de las auditorías independientemente de la entidad objeto de Auditoría, subordinada al Poder Popular.

___ Excelente. 1

___ Bueno. 2

___ Normal. 3

___ Malo. 4

___ Pésimo. 5

4- Valore usted si con la aplicación del Programa propuesto se incrementa la calidad en la realización de la auditoría y mejora el desempeño del auditor que se inicia.

___ Excelente. 1

___ Bueno. 2

___ Normal. 3

___ Malo. 4

___ Pésimo. 5

5-Considera que el programa de auditoría propuesto posee nivel de especialización en auditoría

- ☐ Excelente. 1
- ☐ Bueno. 2
- ☐ Normal. 3
- ☐ Malo. 4
- ☐ Pésimo. 5

6. Valore usted la utilidad y facilidad de aplicación del programa propuesto en la realización de las auditorías.

- ☐ Excelente. 1
- ☐ Bueno. 2
- ☐ Normal. 3
- ☐ Malo. 4
- ☐ Pésimo. 5

7 -Proporciona ventajas el programa propuesto para la realización de la auditoría sobre el control interno por el auditor emergente.

- ☐ Excelente. 1
- ☐ Bueno. 2
- ☐ Normal. 3
- ☐ Malo. 4
- ☐ Pésimo. 5

8. En sentido general exprese su criterio acerca de cómo evaluaría el programa propuesto.

ANEXO “Resultado de la correlación de la matriz DAFO”

	OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
F O R T A L E Z A S		01	02	03	04	Σ	A1	A2	A3	A4	Σ	Σ
	F1	2	1	1	2	6	2	3	2	2	9	15
	F2	2	2	1	3	8	3	3	2	3	11	19
	F3	2	1	1	1	5	1	1	1	1	4	9
	F4	1	2	1	1	5	2	2	2	2	8	13
	Σ	7	6	4	7	24	8	9	7	8	32	
D E B I L I D A D E S	D1	2	2	1	1	6	3	3	3	3	12	18
	D2	1	1	1	1	4	2	3	1	2	8	12
	D3	1	1	1	1	4	2	3	2	2	9	13
	D4	1	1	1	1	4	1	2	1	1	5	9
	Σ	5	5	4	4	18	8	11	7	8	34	
	Σ	12	11	8	11		16	20	14	16		

ANEXO NO. 2 “Guía para la Observación del desarrollo de los controles por parte de los directivos”

Observado: _____ Hora: _____ Lugar: _____

Observador: _____ Fecha: _____

Objetivo. Observar el desenvolvimiento en la ejecución de los controles por parte de los directivos.

Indicadores.

- Objetivos de los controles.
- Revisión de documentos por parte de los directivos.
- Evidencia de los controles realizados.
- Comunicación que se establece con el personal controlado.

Aspectos a observar.

En cada uno de ellos se observó como cumplen con los aspectos siguientes:

- 1.- Cumplimiento de los objetivos trazados en correspondencia con los controles, por los directivos.
- 2.- Selección y revisión de los documentos acorde al tema o aspecto que verifican.
- 3.- Manera en que reflejan en los aspectos comprobados, las evidencias y hallazgos.

4.- Forma en que llevan a cabo la comunicación los directivos con los especialistas o áreas controladas.

Resultados de la observación:

ANEXO No. 3 “Entrevista dirigida a los Directivos de la División Territorial, especialistas, trabajadores de las diferentes unidades de estrategias de negocios y especialistas en materia de Auditoría (Profesores universitarios, investigadores y auditores internos)”.

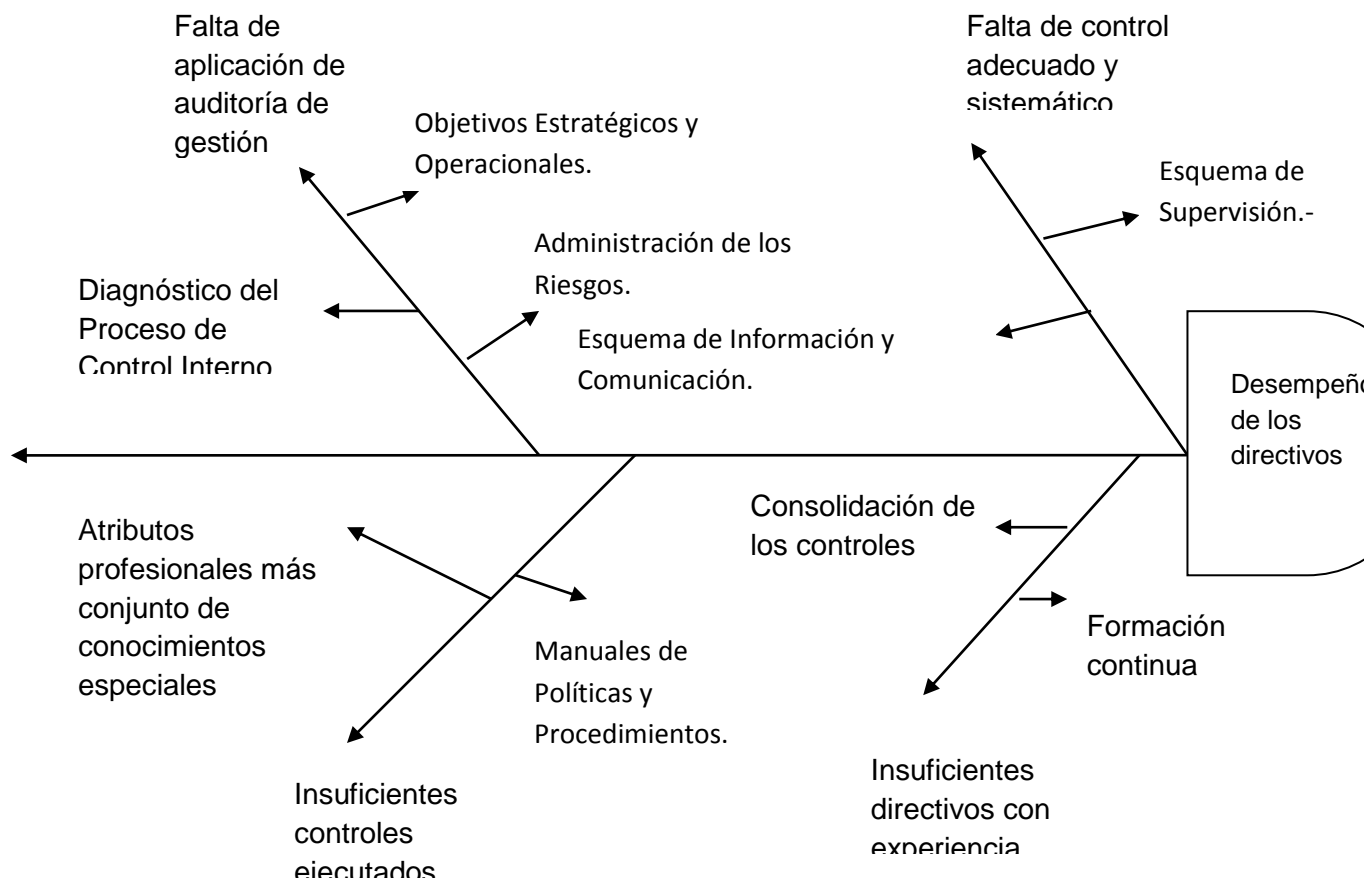
Guía de Entrevista.

- ☐ Valore como el proceso control interno de la División en la realización de los controles.
- ☐ Como desempeña la actividad de control interno el comité de control de la división.
- ☐ Como desempeña la actividad de control interno los directivos.
- ☐ Al revisar la información y expresar su opinión profesional tiene fiabilidad el trabajo que realizan.
- ☐ Como responden la guía metodológica (Resolución 26/06) sobre el control interno vigentes por el MAC en la ejecución de la auditoría.
- ☐ Evalúe los conocimientos que tienen los directivos y funcionarios de la gestión del proceso de control interno, procedimientos en la ejecución de las guías aplicadas.

Refiera dos elementos que se deba tener en cuenta en los programas a utilizar para ejecutar las guías de control interno por los directivos y comité de control.

✓ .

✓ .



ANEXO No. 5 “Cuestionario para la Valoración de las Características”.

Copextel Dirección Territorial Matanzas

Usted ha sido seleccionado como experto, cuyos criterios son importantes para el resultado de la investigación que se desarrolla para llegar a valorar un conjunto de características que permita validar la guía de auditoría propuesta.

Valore si las características o criterios que a continuación se presentan en el cuestionario, permiten llegar al resultado esperado. Si lo estima pertinente, agregue otra variable que considere necesaria tener en cuenta.

Está usted de acuerdo en que los criterios mostrados en este cuestionario sirven para valorar la guía.

SÍ_____ NO_____ Parcialmente _____

Argumente su respuesta

Cualquier comentario o sugerencia será bien recibido.

Muchas Gracias.

