

“Programa de Auditoría de Gestión en una Empresa de Servicios”

Lic. Maileny Bacallao Horta.

1. Programa para medir la Gestión en una Empresa de Servicios, utilizando la Auditoria de Gestión.

Para evaluar la gestión de la Empresa se debe desarrollar un programa que le facilite el trabajo al auditor, permitiéndole obtener información general sobre la organización y el contexto en que esta se desenvuelve. Para ello se requiere de un método de uso general aplicable a cualquier área que se audite, el que debe consistir en un análisis profundo y detallado del trabajo que se desarrolla dentro de la sucursal.

La información necesaria para lograr buenos resultados en la investigación se obtendrá a través de entrevistas y cuestionarios, acopiándose un gran número de aspectos relevantes, que facilitaran los trabajos de campos, ahorrándose con ello tiempo en la ejecución de la investigación. Para ello se aplicarán diferentes técnicas con el fin de sustentar con evidencias suficientes, la opinión o juicio sobre el auditado.

En las investigaciones se empleará el método científico para lo cual se realizará un estudio preliminar de los elementos que componen la entidad auditada, se hará un diagnostico detallado, determinándose los objetivos, comprobándose la eficiencia e investigándose las deficiencias, conformándose un balance analítico y participando en la búsqueda de problemas, para finalmente proponer soluciones y alternativas con el objetivo de mejorar la gestión.

En los momentos actuales, esta auditoría es importante para lograr un sistema de control interno fuerte, consolidado, que permita mejorar los métodos y procedimientos existentes, la calidad de la información haciéndola cada vez más confiable, y que en lo fundamental pueda ser utilizada como

instrumento de dirección para evaluar y contribuir al cumplimiento de los objetivos propuesto.

A continuación se presenta una propuesta para el análisis e investigación, la cual está conformada por cinco etapas fundamentales: exploración o examen preliminar, planeación, ejecución de la auditoría e información de los hallazgos y seguimiento.

En la primera etapa de exploración o examen preliminar el auditor ha de familiarizarse con la sucursal, con el fin de obtener un conocimiento general del objeto de la organización, de sus principales características y del medio externo en que se desenvuelve, para ello realizará un estudio previo de todas las operaciones a auditar y su significado dentro del Sector. Para lograr esto debe realizar un estudio del medio en el que se desempeña, que le permita conocer la ubicación, el entorno en que se desarrolla.

Al evaluar el Sistema de Control interno reviste singular importancia al ser este el principal instrumento de gestión que posee la organización para 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 con el principal objetivo de salvaguardar el patrimonio.

Para lo anterior debemos preliminarmente debemos prestar atención al ambiente de control interno, las condiciones específicas que se señalan a continuación, los que constituyen sistemas en si mismos, podrían indicar la presencia de debilidades en el Sistema, para ello el auditor debe considerar:

- ✓ Planificación Operacional (Programación y Presupuesto).
 - Organización Administrativa.
 - Administración de Personal.
 - Administración de Bienes y Servicios.
 - Administración Financiera.

- Información.
- Gerencia.

Hasta el momento logramos una panorámica general de la Sucursal luego procedemos a evaluar los cinco componentes del Control Interno, para ello pueden tenerse en cuenta los cuestionarios establecidos en la Resolución 297/2003 del Control Interno del Ministerio de Finanzas y Precios.

Una vez que se realiza la exploración y el auditor se familiarice con la sucursal se estará en condiciones no solo de planificar la auditoría, si no de elaborar un programa donde refleje los pasos a seguir para poder evaluar la gestión en la sucursal.

La planeación es una actividad muy dinámica en la que se definen los aspectos que deben ser objeto de comprobación por las expectativas que dio la exploración, se determinan las áreas, funciones y materias críticas; se analizan la reiteración de deficiencias y sus causas; y se definen las formas o medios de comprobación que se van a utilizar; así como los objetivos específicos de la auditoría.

Corresponde en esta etapa determinar, la magnitud del trabajo y su complejidad, o sea el alcance de la auditoría, los recursos humanos, el presupuesto a utilizar, las técnicas a implementar y sobre esta base elaborar el programa de auditoría para evaluar la gestión.

PROGRAMA PARA EVALUAR LA GESTION DE LA EMPRESA.

Objetivo del programa de auditoría:

Evaluar la actividad de la sucursal en cuanto a su economía, eficiencia y eficacia utilizando herramientas tales como la revisión documental, entrevistas, cuestionarios, cuyos resultados le sirva a la administración, no solo como herramienta para medir su gestión, sino que además la provea de un

instrumento de dirección que facilite la autoevaluación de los indicadores económicos financieros en las condiciones de la Empresa para la toma de decisiones oportunas que permitan elevar el control de su economía y a partir de ello trazar políticas y metas.

Procedimientos:

- Evaluar los lineamientos establecidos por la entidad.
- Evaluar la calidad del servicio brindado y percibido por los clientes externos.
- Evaluar el grado de satisfacción y nivel de importancia que conceden los clientes a los servicios prestados.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la sucursal.
- Evaluar la organización y disposición que tienen hacia su trabajo el personal que labora en la sucursal.
- Evaluar la correcta tramitación de las operaciones y así determinar el cumplimiento de las normas de Control Interno en la operatividad de los cajeros.
- Evaluar la correcta tramitación de las operaciones y así determinar el cumplimiento de las normas de Control Interno en la operatividad del personal que labora en el área de operaciones.
- Evaluar la correcta tramitación de las operaciones y así determinar el cumplimiento de las normas de Control Interno en la operatividad del personal que labora en el área de contabilidad.
- Evaluar la correcta tramitación de las operaciones y así determinar el cumplimiento de las normas de Control Interno en la operatividad del personal que labora en el área Comercial.
- Evaluar la capacidad de la sucursal para ejercer y enfrentar las operaciones diarias que se realiza actualmente y las que en un futuro pueda realizar.
- Evaluar el comportamiento de los principales indicadores económico (Razones Financieras).

En la Etapa de Investigación y análisis el auditor debe descubrir los hechos del área auditada, es aquí donde pondrá en práctica el programa de auditoría

elaborado utilizando como base el muestreo para descubrir hechos y tomar evidencias que le permitan la asignación de responsabilidad ante los errores, así como examinar el grado de efectividad y eficiencia con que la sucursal realiza sus operaciones y si siguen los procedimientos y controles establecidos para lograr los objetivos trazados. Para ello se pueden utilizar técnicas tales como: observación, cuestionarios, encuestas, revisión documental y cálculo de razones e indicadores los que serán determinado por el auditor, el que también según su criterio definirá el alcance de estos instrumentos.

Se revisarán además otras fuentes de información, como son leyes, instrucciones y reglamentos específicos de la institución, manuales de instrucción y procedimientos, organigramas, informes de visitas de control y asesoramientos, de auditorías e informes de gestión.

Sobre la base de lo anterior se procederá a evaluar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para la institución, así como el grado de eficiencia, economía y eficacia, y en correspondencia con ello identificar las deficiencias de mayor relevancia que requieran de un mayor alcance de las pruebas a efectuar.

Cuestionario para evaluar los Lineamientos establecidos por la Empresa:

1. ¿Los servicios que se prestan actualmente en la sucursal se ejecutan cumplimiento los lineamientos establecidos por la administración en cuanto a planeación, organización, dirección y control? _____
2. ¿La operatividad en los servicios se realiza teniendo en cuenta los conceptos de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones? _____
3. ¿El personal trabaja dando cumplimiento a las instrucciones y procedimientos actualizados y aceptados por todos contentivos en los diferentes manuales de instrucción? _____
4. ¿Existe una adecuada función de revisión y supervisión de los servicios y de las operaciones efectuadas? _____
5. ¿La sucursal ha preparado un Plan de Acción para dar cumplimiento a los objetivos trazados? _____

6. ¿Se supervisa el cumplimiento de los planes elaborados? _____
7. ¿Existe coordinación entre las distintas áreas para la realización del trabajo? _____
8. ¿El control de las operaciones aseguran los resultados de la sucursal? _____
9. ¿El control de las operaciones aseguran la confiabilidad y seguridad deseada en esos resultados? _____
10. ¿Se han identificado indicadores de rendimiento que midan los resultados de la actividad de la sucursal? _____
11. ¿Se analiza el cumplimiento de estos indicadores de rendimiento y se establecen planes de acción para realizar comparaciones con otras sucursales? _____
12. ¿Se han investigado, identificado y analizado los aspectos que más inciden para lograr la satisfacción de los clientes? _____
13. ¿Se aplican periódicamente encuestas o se realizan entrevistas a los clientes para conocer el grado de satisfacción por los servicios que reciben? _____
14. ¿Conocemos realmente cómo nos ven con respecto a la competencia? _____

Se evaluará la calidad del servicio brindado y percibido por los clientes externos con la aplicación de encuesta.

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos de trabajo propuesto y aprobados en la sucursal se efectuarán las comprobaciones siguientes:

1. Verifique el cumplimiento de los objetivos de trabajo individuales propuestos por cada trabajador.
2. Compruebe el cumplimiento de los objetivos de trabajo propuestos por cada área y a nivel de sucursal en relación a lo planificado y a igual período del año anterior, profundizando en los indicadores de utilidad, rentabilidad, nivel de ingreso, nivel de gasto, gastos por peso de ingreso, gasto de salario por peso de ingreso, índice de ausentismos, promedio

de trabajadores, resultados de auditorías, y cumplimiento del plan de capacitación, entre otros.

3. Verifique el cumplimiento del Plan de Prevención por área, enfatizando en las operaciones sospechosas frustradas y en la ocurrencia de hechos delictivos o manifestaciones de corrupción.
4. Verifique la correcta cumplimentación y custodia de toda la documentación de la Defensa, comprobando además si se mantienen las condiciones para que la sucursal.
5. Verifique que los pagos efectuados por concepto de Estimulación se hallan efectuado correctamente en correspondencia con el cumplimiento de los objetivo y que estos hallan sido autorizados por el nivel superior.

Forma de evaluar los resultados:

Se identificará con una S cada parámetro que se considere satisfactorio, con una A aceptable y con una D deficiente y se establecerá la relación porcentual entre los parámetros evaluados de satisfactorios, aceptables y deficientes y el total de parámetros a evaluar, cuantificándose por separado la cantidad de parámetros evaluados de satisfactorio o positivo, de aceptables y de negativos o deficientes de forma tal que se pueda calcular el % que representa cada uno del total; obteniéndose por tanto la siguiente clasificación:

Bueno ----- Sí los resultados positivo o satisfactorio superan el 50%

Regular ----- Sí los resultados aceptables superan el 50%

Malo ----- Sí los resultados negativos superan el 50%

Para evaluar la correcta tramitación de las operaciones y así determinar el cumplimiento de las normas de Control Interno en la operatividad del personal que labora en las áreas de se aplicara las Guías para el Diagnóstico contenidas en el DL – 252 del 2007, sobre la continuidad y el fortalecimiento de Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, a las áreas seleccionadas, además

de tener en cuenta las técnicas de observación directa y revisión documental, entre otros aspectos a los siguientes.

Área de RECURSOS HUMANOS

Con la técnica de observación directa a los operativos se comprobará lo siguiente:

Reclutamiento y Selección

1. ¿ Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección de personal:
 - a. Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios;
 - b. Entrevista preliminar inicial;
 - c. Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante;
 - d. Investigación de antecedentes;
 - e. Entrevista minuciosa al aspirante;
 - f . Exámenes físicos?
2. ¿Existe un Programa de Orientación o Inducción para el nuevo empleado, que tenga en cuenta:
 - a. información sobre la rutina diaria del trabajo;
 - b. un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ésta;
 - c. una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo y presentación de los recursos humanos?

Capacitación y Desarrollo

1. ¿Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo:
 - a. la rotación de puestos;
 - b. clases en un aula habilitada en la propia entidad,
 - c. aprendizaje conjunto con otro empleado o directivo de más experiencia; y
 - d. fuera del lugar de trabajo: universidades o centros especializados en determinado tema?

Protección e Higiene del Trabajo

1. ¿Existen condiciones de seguridad, higiénicas y adecuadas en los puestos y áreas de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos, a partir de, entre otros, los criterios siguientes:
 - a. exámenes médicos periódicos;
 - b. control de las enfermedades comunes y profesionales;
 - c. el emplazamiento del lugar;
 - d. el almacenamiento de las materias primas y otros materiales;
 - e. uso, manipulación y conservación de alimentos;
 - f. servicios sanitarios;
 - g. el cumplimiento de las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas;
 - h. las fuentes de agua;
 - i. la ventilación;
 - j. la iluminación;
 - k. las instalaciones eléctricas;
 - l. el tratamiento de los residuales y las aguas albañales;
 - m. control de vectores y roedores;
 - n. mantenimiento, orden y limpieza; y
 - o. abastecimiento de agua potable?
2. ¿Están creadas las condiciones que garanticen un comportamiento psicofisiológico y psicosociológico estable de los recursos humanos que propendan al mejoramiento sistemático de sus habilidades?
3. ¿Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los trabajadores con discapacidad, de acuerdo con la legislación vigente?

Cultura organizacional

1. ¿Está organizado el ambiente de trabajo de forma tal que los directivos y los empleados asuman los procesos de cambio a partir de:
 - a. la cultura organizacional de la entidad;
 - b. los intereses individuales; y

- c. las metas y estrategias organizacionales?
- 2. ¿El ambiente de trabajo permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización, tales como:
 - a. el aburrimiento,
 - b. la apatía y
 - c. la fatiga psicológica?
- 3. ¿Se observa que la dirección utilice el método de la administración con participación, a partir de que:
 - a. los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permiten a los subordinados desempeñar un papel mayor en la toma de decisiones; o
 - b. se emplean métodos de dirección autoritarios que implican la imposición jerárquica de la autoridad?
- 4. ¿Se estimula por los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta que en su proceder administrativo:
 - a. establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos a sus subordinados;
 - b. estimulan las nuevas ideas;
 - c. convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional actual en la entidad;
 - d. permiten una verdadera interacción directivos – subordinados;
 - e. son tolerantes ante el fracaso; y
 - f. reconocimientos materiales, espirituales y públicos a los más creativos.

Mediante la revisión documental se realizarán las comprobaciones siguientes:

Realice un muestreo y verifique:

Reclutamiento y Selección

- 1. ¿Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad?
- 2. ¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya:

- a. el análisis y descripción del trabajo y del puesto específico a ocupar,
 - b. la necesaria decisión colegiada en la selección del nuevo personal,
 - c. los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, de acuerdo a la legislación laboral vigente y
 - d. las posibles vías internas o externas a utilizar como fuente de reclutamiento.
3. ¿Se cumplen los Lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros y sus reservas en los órganos, organismos y entidades del Estado y del Gobierno, que incluye, entre otras, las tareas siguientes:
- a. elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros; y
 - b. consolidar el funcionamiento de las comisiones de cuadros constituidas en las entidades?

Capacitación y Desarrollo

1. ¿Ha diseñado la dirección de Recursos Humanos Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos a corto, mediano o largo plazo?
2. ¿Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento?
3. ¿Se tienen en cuenta en el diseño de los planes de Capacitación, los aspectos siguientes:
 - a. los resultados de la evaluación del desempeño de los recursos humanos que necesitan ser incluidos;
 - b. cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado;
 - c. evaluación del análisis organizacional efectuado en un departamento o área específica; y
 - d. los resultados de estudios de recursos humanos efectuados que deriven en necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad?

Evaluación del desempeño

1. ¿Se efectúan evaluaciones anuales de los recursos humanos con el propósito de:
 - a. mejorar su desempeño;
 - b. determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas;
 - c. determinar las remuneraciones salariales que correspondan, acorde con la legislación vigente?
2. ¿El personal directivo tiene en cuenta los criterios siguientes en el proceso de evaluación:
 - a. la competencia para el ejercicio de las funciones asignadas a los subordinados;
 - b. el nivel de compromiso demostrado de los subordinados con la organización a la que pertenecen;
 - c. la congruencia necesaria entre los objetivos y metas de los subordinados con los de la organización; y
 - d. la eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo – beneficio de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo, entre otros?

Salarios

1. El sistema de salarios contempla:
 - a. incentivar la calificación y recalificación continua y progresiva de los recursos humanos;
 - b. una adecuada distribución del fondo de tiempo;
 - c. la disminución de la fluctuación laboral; y
 - d. el perfeccionamiento y racionalidad de los métodos y procedimientos de trabajo.

Protección e Higiene del Trabajo

1. ¿Se prevé la protección necesaria y requerida para evitar accidentes y enfermedades profesionales, teniendo en cuenta:
 - a. la detección y evaluación de riesgos;

- b. conocimiento del problema; y
 - c. la implantación de medidas de solución y control?
2. ¿Existen planes de rehabilitación integral física, psíquica y laboral de los recursos humanos?

Área de contabilidad.

Aplicando la técnica de observación directa se comprobará:

- 1. Sí mantienen una adecuada comunicación con el cliente.
- 2. Sí custodia adecuadamente los documentos bajos su responsabilidad.
- 3. Sí cuando abandonan momentáneamente su puesto de trabajo retiran su acceso al ASSETS'NS.
- 4. Sí existe un adecuado control del acceso al archivo de documentos.
- 5. Sí tiene un adecuado control de los comprobantes.
- 6. Sí tramita operaciones para las cuales está realmente autorizadas.
- 7. Sí existe una adecuada distribución de funciones en lo que respecta a la actividad de recursos humanos.

Mediante la revisión documental se comprobará:

Realice un muestreo de las operaciones tramitadas y verifique:

- 1. Que todas las operaciones tramitadas estén debidamente autorizadas por el nivel correspondiente.
- 2. Que los efectos estén debidamente cumplimentados.
- 3. Que se realicen los cálculos de la Depreciación de los Medios básicos en las fechas establecidas y que los mismos estén bien cumplimentados.
- 4. Sí se realizaron altas o bajas de activos fijos que las mismas se encuentren autorizadas por el nivel correspondiente.
- 5. Que los gastos se hallan contabilizado dentro del período.
- 6. Que las ejecuciones de los gastos estén dentro del límite permisible según el presupuesto aprobado en cada caso.

Realice un muestreo del sistema de nómina comprobando que:

1. Los listados se encuentran debidamente cumplimentados
2. Las nóminas se encuentran firmadas con el régimen de firma establecido y por los trabajadores a los que se les realizó el pago.
3. El submayor de Vacaciones se encuentre actualizado.
4. Las transacciones de los pagos de efectuados a los trabajadores por los distintos conceptos estén firmada por ello como evidencia de haber recibido el mismo.

Realice un muestreo de los cierres de operaciones y compruebe:

1. Que se encuentran firmados por el Gerente Contable como evidencia de su revisión.
2. Que los Balance tengan el régimen de firma correspondiente; Director y Gerente Contable.
3. Sí el Submayor de Cuentas internas se encuentra firmado por revisor como evidencia de haberse comprobado los movimientos en cada una de las cuentas.

Área Comercial:

Mediante la técnica de observación directa se comprobará:

1. Que los Gestores de Negocios tengan pleno dominio de la actividad que realizan para poder informar y orientar adecuadamente a los clientes sobre los distintos tipos de servicios.
2. Que tengan profesionalidad al definir con los clientes los deberes y derechos que tienen acorde con el servicio solicitado.
3. Sí se utiliza el Registro de Control de visitantes según lo establecido.
4. Sí se mantiene la debida custodia de los Expedientes de Clientes y de toda la documentación relacionada.
5. Sí se reúne el Comité de Negocios según lo programado semanalmente.

6. Que la reunión del Comité de Negocios participen todos los integrantes del mismo.
7. Sí cuando abandonan momentáneamente su puesto de trabajo retiran su acceso al ASSETS'NS.

Mediante la revisión documental se verificará:

Realice un muestreo de los Expedientes de Créditos y compruebe:

1. Sí los expedientes cuentan con las carpetas de Control de Clientes y Riesgo según lo establecido.
2. Sí la carpeta de Control de Clientes cuenta con la documentación establecida: modelos de solicitud, análisis del crédito, informes al comité de negocios, comunicación a las entidades, los contratos o anexos a estos y el registro de pagos, conciliaciones, etc.
3. Sí la carpeta de Riesgo cuenta con los flujos de caja real y proyectado, los estados financieros, los seguimiento al crédito y otros que se considere solicitar.
4. Sí los créditos son otorgado cumpliendo las regulaciones vigentes, siendo aplicados los intereses moratorios en caso de incumplimientos de los plazos de pagos.
5. Sí existe evidencia del control, supervisión y seguimiento de los préstamos entregados.
6. Que se cuentan con los informes visitas a las entidades como evidencia de que se ha cumplido el plan de visitas para sus conciliaciones.
7. Sí cuentan con los análisis de riesgos correspondientes.

¿Cómo evaluar la capacidad de distintas áreas de la sucursal para enfrentar sus operaciones en la actualidad y prever el comportamiento futuro?

Se aplicarán varios indicadores, los que permitirán medir la productividad y eficiencia en la prestación de los servicios, para realizar estas mediciones se tendrá en cuenta realizarlas en días normales de trabajo, donde no ocurran situaciones atípicas que irruman en el funcionamiento cotidiano.

Aspecto: SATISFACCION

Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes o beneficiarios, según los criterios de actuación específicos, de acuerdo con las características del producto o servicio ofertado en el cumplimiento de la misión encomendada a la organización.

INDUCTORES DE ACTUACION:

1. Ventas por clientes existentes
2. Número de Reclamaciones
3. Reclamaciones pagadas
4. Resultado de encuestas especializadas
5. Cumplimiento del destino específico del Presupuesto por Objetos de Gastos aprobado para cada grupo presupuestario.

Aspecto: **RETENCION**

Evaluar el nivel que la entidad alcanza en la retención o mantenimiento de las relaciones existentes con sus clientes.

INDUCTORES DE ACTUACION:

1. Índice de repitencia de los clientes existentes.
2. Número de pedidos renovados o prorrogados.
3. Crecimiento de las ventas de los clientes existentes.

Aspecto: INCREMENTO DE CLIENTES

Evaluar el nivel que la entidad alcanza en la atracción, recepción y atención a las necesidades de los nuevos clientes que debe asimilar.

INDUCTORES DE ACTUACION:

1. Variación del número real de clientes con respecto a períodos anteriores.
2. Crecimiento de las ventas a nuevos clientes.
3. Crecimiento del Presupuesto para la Asistencia y Seguridad Social, teniendo en cuenta el incremento real de la población a atender.

Aspecto: INVERSIONES

Procesos de evaluación y comprobación sobre la viabilidad o conveniencia de un proyecto de inversión (bien se trate de la adquisición de activos fijos tangibles o intangibles), que fundamenten su factibilidad económico – financiera y de acceso a mercados y tecnologías en beneficio de la entidad y del país.

Para valorar la ejecución de un proyecto de inversión deben considerarse aspectos de diversa índole:

de Mercado: Áreas de influencia del proyecto.
Competencia, evolución y perspectiva de su aplicación.
Comercialización de los bienes o servicios a ofertar.

Tecnología: Disponibilidad de la tecnología a aplicar.
Dimensión y localización de la inversión.
Aprovechamiento de la capacidad a instalar.
Flujo del proceso tecnológico.
Estimado de tiempo de vida útil.

Económicos: Costos variables y fijos estimados de los bienes y servicios
Nivel de ventas necesario para cubrir los costos y generar utilidades.

Período de recuperación de la inversión.

Precios de venta esperado.

Financieros: Fuentes de financiamientos requeridas.

Cronogramas de amortización y costos financieros asociados.

Análisis de las proyecciones de modificación de las tasas de cambio y de los intereses

-

INDUCTOR DE ACTUACION

Control Ingenieril por Objeto de Obra, según el proyecto de inversión

Es efectuado por especialistas de la construcción civil y la arquitectura que permite evaluar la ejecución de los proyectos de inversión y la utilización de los presupuestos asignados, tanto desde el punto de vista de la empresa constructora (Contratista) como del beneficiario de la inversión (Inversionista).

~

La evaluación realizada debe mostrar, entre otros, los resultados siguientes:

1. Desviaciones con respecto a los presupuestos aprobados para los objetos de obra, desde el punto de vista ingenieril y financiero.
2. Principales causas y efectos de las desviaciones comprobadas.
3. Cumplimiento de la legislación vigente para el tratamiento de las inversiones.
4. Criterios técnicos relacionados con la calidad de los proyectos de inversión objeto de evaluación.

Aspecto: OPERATIVO

Proceso mediante el cual se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. Este proceso ha sido históricamente el centro

de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las organizaciones.

INDUCTORES DE ACTUACION:

I. Ciclo de Fabricación

Todo el tiempo que no sea tiempo de proceso representa un tiempo perdido o que no añade valor alguno.

A medida que el inductor se acerca a 1, la organización puede conocer que la cantidad de tiempo perdido está disminuyendo y la capacidad para responder rápidamente a los pedidos de los clientes está mejorando.

$$CF = TP / (TP + TI + TT + TA)$$

$$1 \square CF$$

CF: Ciclo de Fabricación

TP: Tiempo de proceso

TI: Tiempo de inspección

TT: Tiempo de transporte

TA: Tiempo de espera/almacenaje

II. Pérdidas de producción por mantenimientos no planificados

$$PPti \cdot \square PPERDM = TPMi$$

PPERDM: Pérdidas de producción por mantenimiento no planificado

Ppti: Valor de la producción perdida del producto i por unidad de tiempo

TPMi: Tiempo de parada por mantenimiento no planificado en los equipos que intervienen en la producción del producto i.

III. Eficiencia del mantenimiento preventivo

$$EMP = \text{HIDMP} / \text{HIT}$$

EMP: Eficiencia del mantenimiento preventivo

HIDMP: Horas de interrupción por deficiencias de mantenimiento preventivo

HIT: Horas de interrupciones totales

IV. Índice de Frecuencia de accidentes laborales

$$\text{IFAL} = (\text{A} * 1,000,000) / \text{HTER}$$

IFAL: Índice de Frecuencia de accidentes laborales

A: Número de accidentes reportados

1,000,000: Constante

HTER: Horas trabajador de exposición al riesgo, según el puesto de trabajo que ocupa.

V. Intensidad Energética

$$\text{IE} = \text{E} / \text{VN}$$

IE: Intensidad energética

E: Consumo de energía en kw

VN: Ventas netas

VI. Gastos totales por concepto de Reprocesos de productos por incumplimiento de las especificaciones de calidad y cantidad previstas, según el sistema de Gestión de Calidad existente en la entidad.

Aspecto: ENTREGA

Proceso mediante el cual se deben garantizar determinados servicios a los clientes que le permitan obtener respuestas rápidas y oportunas, ante requerimientos de calidad y cantidad por los productos o servicios recibidos.

-

INDUCTORES DE ACTUACION:

1. Utilización de las garantías comerciales concedidas.
2. Número de visitas de los clientes por incumplimiento de las especificaciones de calidad.
3. % de problemas que se solucionan en la 1ra visita
4. % de cumplimiento de los servicios de postventa previstos en los contratos de compraventa.

Aspecto: PERSPECTIVA DE FORMACION Y APRENDIZAJE

SATISFACCION

Reconoce que la moral y satisfacción general que los recursos humanos sientan respecto a su trabajo, representa una de las tareas de primer orden en cualquier organización.

RETENCION

Reconoce que la importancia de la necesaria e imprescindible estabilidad de los recursos humanos en una organización, dado el mejor aprovechamiento de la curva de aprendizaje en el tiempo y el mayor compromiso con los valores organizacionales de la entidad.

PRODUCTIVIDAD

Reconoce el impacto global del incremento de la capacitación y la moral de los recursos humanos, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes o beneficiarios.

INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Destaca la necesidad de disponer de sistemas tecnológicos de tratamiento de la información, que garanticen de manera oportuna, fiable y rápida la información necesaria para el mejor desempeño de la entidad y la implementación de programas de capacitación a los recursos humanos que permitan la asimilación de los sistemas implantados.

INDUCTORES DE ACTUACION:

I. Clima laboral

- ~ Diversificación del trabajo: Evaluación de las políticas y procedimientos que contribuyen a una mejor combinación de varias actividades de nivel similar en un mismo trabajo para proporcionar mayor variedad para los trabajadores y con ello incrementar su motivación, satisfacción y un aumento de las oportunidades de trabajo.
- ~ Enriquecimiento del trabajo: Evaluación de las políticas y procedimientos que permitan una combinación adecuada en un solo trabajo de varias actividades de una parte vertical de la organización, para proporcionar al trabajador más autonomía y responsabilidad en el ejercicio de sus funciones; lo que implica un aumento en la calidad de su trabajo.
- ~ Atribución de facultades: Evaluación de las políticas y procedimientos que permiten la delegación de poder y autoridad a los subordinados a fin de que los objetivos previstos por la administración se logren.

- ~ Fluctuación de los recursos humanos: Vinculada a la estabilidad laboral de los recursos humanos.

II. Competencia del Personal

- ~ Evaluación del Desempeño: Permite evaluar la calidad con que se evalúa el desempeño actual de los subordinados, el cumplimiento de los requerimientos de capacitación complementaria señalados en evaluaciones anteriores y el cumplimiento de los lineamientos y políticas establecidos sobre este aspecto.

- ~ Programas de capacitación: Cumplimiento de los procesos relacionados con el desarrollo de habilidades en los recursos humanos necesarias para el mejor desempeño de sus funciones.

- ~ Capacidad para el trabajo en equipo: Evaluación de los procesos relacionados con la dinámica de las relaciones de los grupos de trabajo hacia dentro y con respecto al entorno organizacional que los rodea, mediante la verificación del diagnóstico de los límites cuantitativos y cualitativos para el mejor desempeño del grupo, de las relaciones intra e interpersonales y con otros grupos de la misma organización; en su relación con el cumplimiento de los objetivos de la entidad a la que pertenecen.

III. Productividad

$$\text{Salario Promedio} = S/VN$$

S: Salarios

$$\text{Productividad} = VN/T$$

T: Número de trabajadores

Intensidad del capital = AF/T

AF: Activos fijos totales

IV. Tecnologías de la Información

- Cantidad e importe de equipos automatizados vinculados directamente con la producción de bienes o servicios
- % de utilización real de los equipos automatizados vinculados directamente con la producción de bienes o servicios
- Percápita de equipos automatizados por trabajador
- Nivel de actualización de los programas de computación utilizados
- % de utilización real de los programas de computación propios
- Ejecución del presupuesto de gastos aprobado para el desarrollo de las tecnologías de la información

Los resultados de los cálculos anteriores permitirán al auditor determinar en cual de las áreas fundamentales no se cumplen los parámetros establecidos en cuanto al tiempo de prestación del servicio solicitado, si la demora o no del servicio es producto de ineficiencias o desaprovechamiento de la jornada laboral ó si es por incidencia de factores externo. También se podrán realizar estos cálculos a nivel de sucursal para establecer comparaciones con igual periodos anteriores y así establecer pautas para el logro de mayor eficiencia en el trabajo.

Para evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia el empleo de los recursos financieros, materiales y humanos se procederá al cálculo de los Indicadores de rendiimiento que siguen:

1. Indicadores de Rentabilidad.

$$\text{Rendimientos de los Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta del Período}}{\text{Activos Promedios}} \times 100$$

Mide el porcentaje que está rindiendo los activos de la sucursal, proporcionando información sobre la eficiencia de la institución en la utilización de los recursos disponibles. Este indicador se evalúa según lo establecido en el sistema bancario considerando lo siguiente:

Entre 0 y 0.3 % ----- Rendimiento Bajo

Entre 0.4 y 1.00 % ----- Aceptable

Mayor que 1.00 % ----- Muy Bueno

ÍNDICE DE RENTABILIDAD ECONÓMICA

Este indicador muestra la Utilidad que se obtiene por cada peso de Activo Total invertido. Proporciona el nivel de eficacia de la gestión o lo que es lo mismo el nivel de rendimiento de las inversiones realizadas. Muestra en cuanto aumentó el enriquecimiento de la empresa como producto del beneficio obtenido.

$$\text{Variante 1} \quad \frac{\text{Utilidad Neta del Período}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Variante 2} \quad \frac{\text{Utilidad del Período Antes del}}{\quad}$$

Impuesto

Activo Total

Cuanto mayor sea su valor, mejor será para la empresa, pues sus resultados reflejara en cuanto el Activo de la entidad ha sido productivo.

En la Variante 2 en el numerador se toma el Beneficio antes de Impuestos para poder evaluar el Beneficio generado por el Activo independientemente de cómo se financie sin tomar en consideración los Gastos Financieros.

RENTABILIDAD ECONÓMICA NETA

Existen autores que en el numerador de la Variante 2 le adicionan los Gastos Financieros para obtener la llamada **Rentabilidad Económica Neta** que expresa la Utilidad Neta por cada peso de Activo. Esta nueva variante es como sigue:

**Utilidad Antes del Impuesto + Gastos
Financieros**

Activo Total

INDICE DE RENTABILIDAD FINANCIERA

Este índice muestra la Utilidad obtenida por cada peso de Recursos Propios invertidos, es decir cuanto dinero ha generado el Capital aportado por los dueños de una empresa.

Variante 1

**Utilidad Neta del
Período**

Patrimonio

$$\text{Variante 2} \quad \frac{\text{Utilidad del Período Antes del Impuesto}}{\text{Patrimonio}}$$

Según la Variante que se tome, este índice relaciona la Utilidad Neta o la Utilidad del Periodo Antes de Impuestos con el Capital Propio. En el caso de que el Capital o Patrimonio haya tenido variaciones significativas se debe tomar como denominador el valor medio de éste.

Cuanto mayor sea su resultado mejor será para la empresa.

2. Indicadores de Administrativa.

CICLO DE INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS

$$\frac{\text{Inventario de Materias Primas x Intervalo de Tiempo}}{\text{Consumo Material}}$$

Por lo general este índice suele utilizar como numerador los Inventarios Promedios con el fin de que este índice refleje el comportamiento promedio y no la situación en un determinado momento que puede ser no representativa de la gestión de la empresa.

Mientras menor sea el resultado de este ratio, mayor será la eficiencia en el uso de este recurso pues indicará que los mismos permanecen inmovilizados menor tiempo.

INDICE DE ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO

Este índice se basa en la comparación del monto de las Ventas con el total del Activo Fijo Neto. Todo Activo requiere de Pasivo que lo financie. Por tales razones el objetivo es de tratar de maximizar las Ventas o Ingresos con el mínimo de Activo, lo cual se traduce a su vez en menos Pasivos y por lo tanto habrá menos deudas y se necesitará menos Patrimonio. Todo esto finalmente se traduce en una empresa más eficiente.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

Mientras mayor sea el valor de este ratio mejor será la productividad del Activo Fijo Neto, es decir que el dinero invertido en este tipo de Activo rota un número mayor de veces, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad del negocio.

INDICE DE ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

Este índice se basa en la comparación del monto de las Ventas con el total Capital de Trabajo. Todo Capital de Trabajo requiere de Pasivo que lo financie. Por tales razones el objetivo es de tratar de maximizar las Ventas o Ingresos con el mínimo de Activo, lo cual se traduce a su vez en menos Pasivos y por lo tanto habrá menos deudas y se necesitará menos Patrimonio. Todo esto finalmente se traduce en una empresa más eficiente.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo}}$$

donde: **Capital de Trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante**

Mientras mayor sea el valor de este ratio mejor será la productividad del Capital de Trabajo, es decir que el dinero invertido en este tipo de Activo rota un número mayor de veces, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad del negocio.

CICLO DE COBRO

Muestra el promedio en días de los Ciclos de Cobros de una empresa.

Cuentas y Efectos por Cobrar x Intervalo de Tiempo

Ventas

La Variable “Intervalo de Tiempo” tomará el valor que corresponda según el período de tiempo para el cual se están calculando, es decir si el análisis se efectúa con las cifras de un mes, se multiplica por 30 días, si fuese de un año 360 días y así según corresponda.

Por lo general toda empresa desea que el ciclo de Cobros sea lo más reducido posible, mientras que el de Pagos sea lo más elevado posible con vistas a mantener sus fuentes de financiamientos.

En el resultado de estos indicadores influye la política de cobros y pagos que se haya planteado la empresa. De ahí las estrategias comerciales de aplicación de descuentos y de créditos a fin de que éstas respondan a los objetivos trazados por la empresa.

En aquellas empresas donde el movimiento de las Cuentas y Efectos por Cobrar sea significativo, se aconseja trabajar el numerador de estos índices sobre la base de promedios en vez de cifras estáticas para que el resultado muestre la situación promedio y no la situación específica de un momento determinado.

Mientras menores sea el valor de este ratio, menores serán los ciclos de cobros.

CICLO DE PAGO

Muestra el promedio en días de los Ciclos de Pagos de una empresa.

$$\frac{\text{Cuentas y Efectos por Pagar x Intervalo de Tiempo}}{\text{Compras}}$$

La Variable “Intervalo de Tiempo” tomará el valor que corresponda según el período de tiempo para el cual se están calculando, es decir si el análisis se efectúa con las cifras de un mes, se multiplica por 30 días, si fuese de un año 360 días y así según corresponda.

Por lo general toda empresa desea que el ciclo de Cobros sea lo más reducido posible, mientras que el de Pagos sea lo más elevado posible con vistas a mantener sus fuentes de financiamientos.

En el resultado de estos indicadores influye la política de cobros y pagos que se haya planteado la empresa. De ahí las estrategias comerciales de aplicación de descuentos y de créditos a fin de que éstas respondan a los objetivos trazados por la empresa.

En aquellas empresas donde el movimiento de las Cuentas y Efectos por Pagar sea significativo, se aconseja trabajar el numerador de estos índices sobre la base de promedios en vez de cifras estáticas para que el resultado muestre la situación promedio y no la situación específica de un momento determinado.

Mientras menores sean los valores de estos ratios, menores serán los ciclos de cobros y pagos

a) Relación de los Gastos Generales y los Activos = Gastos Generales X 100

Activos Totales Promedios

Establece la proporción de los gastos generales en que incurre el banco de acuerdo con su tamaño expresada a través del monto de los activos.

3. Indicadores de Eficiencia Financiera.

INDICE DE SOLVENCIA TOTAL

Este índice mide la relación que existe entre el Total de los Activos Reales, es decir el Total de los Activos Fijos y Circulantes deduciéndole los gastos de depreciación y amortización y aquellas partidas compensatorias de elementos del Activo, con relación a las deudas totales, es decir los Recursos Ajenos o Total del Pasivo.

Este índice constituye la garantía frente a terceros, formada por todos los bienes reales de la empresa.

$$\frac{\text{Activo Real}}{\text{Recursos Ajenos}}$$

Si su valor es mayor que 1 la empresa posee suficientes garantías ante terceros ya que cumpliendo con todas sus obligaciones tanto en el corto como en el largo plazo, se queda aún con parte de sus Activos. *Este índice debe ser mayor que 1 y un valor óptimo puede ser cualquier valor en el entorno de 2. Por todo lo anterior cuanto mayor es su valor, mejor es la garantía.*

Si su resultado fuera **menor que 1** puede decirse que la empresa no posee suficientes bienes para cumplir con sus obligaciones y se encontraría en los que suele llamarse **Quiebra Contable o Técnica**. Por eso este índice muchos autores también le suelen llamar como “Distancia a la Quiebra”. *Un valor mayor*

que 2 puede afectar el desenvolvimiento de la empresa pues conlleva exceso de recursos que se traducen en afectaciones en la Rentabilidad de la empresa.

INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA

Este índice también recibe el nombre de Índice de Disponibilidad y expresa como su nombre mismo lo indica la capacidad inmediata de la empresa para hacerle frente a sus deudas.

$$\frac{\text{Efectivo en Caja y Banco}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Es difícil determinar límites adecuados para este índice. Un valor muy bajo es peligroso pues puede conllevar problemas al tener que realizar los pagos. Por otra parte *un valor muy alto implica tener efectivo en exceso lo cual es también dañino para la empresa pues puede desencadenar finalmente en exceso de Capital de Trabajo.*

Por lo general un valor alrededor de 0.3 se puede considerar de aceptable aunque el mejor índice siempre estará en correspondencia a las características del sector en que se encuentra la empresa.

4. Indicadores de Eficiencia del Trabajo.

a) Gasto Laboral por empleado = $\frac{\text{Gastos Laborales}}{\text{Promedio de trabajadores}} \times 100$

Promedio de trabajadores

Indica cual el gasto laboral promedio del banco por cada empleado, no siempre se debe valorar su incremento como una evolución negativa.

b) Ingresos por Trabajador = $\frac{\text{Ingreso Totales}}{\text{Promedio de trabajadores}}$

Promedio de Trabajadores

Muestra el aporte promedio que realiza cada trabajador a los ingresos del banco, este indicador debe tener tendencia al incremento a un ritmo superior al incremento de los gastos.

c) Utilidades por Trabajador = Utilidad total

Promedio de Trabajadores

Este indicador tiene gran importancia, mide la eficiencia del trabajo de los empleados del banco, para considerar un comportamiento positivo su tendencia debe ser al incremento.

Una vez que el auditor haya concluido el trabajo comunica de forma oficial y formal los resultados del mismo en un informe escrito que exprese de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, en el que las expresiones sean efectivas y convincentes de la importancia de los hallazgos, la responsabilidad ante estos y la conveniencia de aceptar las recomendaciones necesarias con vista a corregir o mejorar la eficiencia, eficacia y economía en la actividad bancaria.

Siempre que finaliza una auditoria y de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 "E" (Economía, Eficiencia y Eficacia) resulta aconsejable comprobar y evaluar hasta que punto los responsables directos en cada área, o sea la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas.

4. Conclusiones.

1. La Auditoría de Gestión adquiere gran importancia en el nuevo enfoque del Control Interno y de realización de auditorías, pues facilita a la dirección de cada entidad los elementos necesarios para la toma de decisiones y pone de manifiesto las debilidades de cada actividad y la tendencia hacia el futuro.
2. Se ha elaborado un Programa teniendo en cuenta las cinco etapas establecidas en la Resolución 297/2003 de Control Interno que permitirá medir la Gestión de una empresa de servicios utilizando la Auditoría de Gestión.

5. Bibliografía.

1. Administración de Recursos Humanos.--/s/.:s.n,s.a/.—578 p.
2. Auditoría Operacional.—México:Editorial de la Universidad de Carabobo,1990.—490 p.
3. Calero Vinero, Arístides. Estadística I / Arístides Calero Vinelo.—La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1997.—248 p.
4. Cuba Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, Ley 81/97:Artículos de la Ley No. 81 del Medio Ambiente.—La Habana, 1997.
5. Cuba, Ministerio de Finanzas y Precios. Guía metodológica para la realización de Auditorías de Gestión, 1995.—86 p.
6. Cuba, Ministerio de la Industria Básica. Gestión Ambiental. 1997.—33 p.
7. Fisher de la Vega, Laura. Mercadotecnia / Laura Fisher de la Vega.—México: Editorial McGraw Hill. 1995.—458 p.
8. Fleitman, Jack: Evaluación Integral "Manual para el diagnóstico solución de problemas de productividad"/ Jack Fleitman.—México: Editorial Mac Graw Hill, 1994.—211 p.
9. Gómez Cejas, Guillermo. Planeación y organización de empresas / Guillermo Gómez Cejas.--La Habana: Facultad de Contaduría y Administración, 1994.
10. Hevia, Eduardo. Manual de auditoría interna: enfoque operativo de gestión / Eduardo Hevia.—ed. Única.—Caracas(s.n.), 1995.—200 p.
11. Mesures per a una Gestió Hotelera respectuosa amb el Medi Ambient. - - Catalucha: Agencia Catalana de Tecnologia Turística, 1994. - -23p.
12. Metodología para la auditoría de gestión.—(S.L.:s.n, s.a).-- p.1-44.
13. México. Comité Internacional de Prácticas de Auditoría. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C, Normas Internacionales de Auditoría.—2. Ed.—México: Federación de Colegios de Profesionistas, 1994.—484 p.
14. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Fundación Fondo. Auditoría Operacional.—ed. Única.—México: Editorial Mexicana, 1996.—169 p.