

NUEVOS ENFOQUES PARA REALIZAR AUDITORIAS A LA GESTIÓN *EN GRAFICA CIENFUEGOS*

**MsC Estrella M Leyva Requesén
MsC.Tania Rosa Vega Fernández**

Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”

INTRODUCCION.

La [Auditoría](#) de [gestión](#) es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la [eficiencia](#) de la gestión teniendo en cuenta los [objetivos](#) generales; su [eficiencia](#) como [organización](#) y su actuación y [posicionamiento](#) desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un [informe](#) sobre la situación global de la misma y la actuación de la [dirección](#). A partir de la [Constitución](#) de 1991 sus [leyes](#) y decretos reglamentarios, en su artículo 267 señala la gestión [fiscal](#) del [estado](#), incluyendo el [control de gestión](#), fundado en la eficiencia. El alcance de la [evaluación](#) de la gestión y de la [información](#) contable, financiera, legal, técnica y administrativa, [estadística](#) que son propios de los diferentes [procesos](#) desarrollados por la entidad en cumplimiento a lo que establece según la [Ley](#) 42 de 1993 de [control fiscal](#).

El [control de gestión](#), como herramienta de [control](#), es el [análisis](#) sistemático de los resultados obtenidos por las entidades del [sector público](#), en [la administración](#) y utilización de los [recursos](#) disponibles para el [desarrollo](#) de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de [objetivos](#) y metas, la [evaluación](#) de la [economía](#) y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción; y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades. El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los [bienes](#) adquiridos o producidos o los [servicios](#) prestados, por un lado y los [recursos](#) utilizados, por otro. Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados obtiene un resultado máximo que con unos recursos mínimos mantiene la [calidad](#) y cantidad de un [servicio](#)

determinado. Existe [eficacia](#) cuando determinada actividad o [servicio](#) obtiene resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados. La eficiencia en una [organización](#) se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

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

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

Este manual analiza aspectos como: la [misión](#), objetivos, [políticas](#), controles financieros y operativos, formas de operar y aprovechamiento de recursos. Determina si el [organigrama](#) de [la empresa](#) o áreas es adecuado a sus necesidades y para el cumplimiento de los objetivos de la [administración](#).

Evalúa si la [rentabilidad](#) es apropiada mediante los controles financieros y operativos. Analiza la preparación del [presupuesto](#), el [sistema](#) de [costo](#) y los planes operativos. Determina la relación existente entre los resultados y [pronósticos](#) y evalúa las desviaciones.

El control de Gestión es el examen de la eficiencia, eficacia, [economía](#) y equidad en la [administración](#) de los recursos públicos por medio de información tanto interna como externa de tipo contable, comercial, estadístico y operativo. Esta información, al ser analizada, permite evaluar resultados históricos, detectar desviaciones, establecer tendencias y producir rendimientos. De otra parte, evalúa el cumplimiento de objetivos y metas establecidos por las Entidades del [Sector público](#).

El presente trabajo investigativo “Nuevos Enfoques para realizar Auditorias a la Gestión **en Grafica Cienfuegos** tiene como objetivo general Diseñar una metodología de auditoria que permita evaluar la gestión de la organización.

En el desarrollo del mismo se utilizaron varias técnicas y métodos que permitieron la recopilación y procesamiento de la información necesaria, como fueron: el método de

expertos, observación directa, análisis bibliográfico, revisión de documentos, aplicación de encuestas y el cálculo de indicadores.

Esta auditoría puede ofrecer sugerencias para mejorar la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones, y sirve para determinar la integridad de las transacciones financieras y de los informes. La popularidad creciente de esta auditoría, tanto en los negocios, como en la administración, es atribuible en gran parte a su contribución positiva para mejorar las operaciones.

Si analizamos dos de los principios generales del perfeccionamiento empresarial, los cuales plantean:

- Mantener como premisa que la empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía, de lo que se trata es de potenciar su nivel de eficiencia, autoridad y ejecutividad.
- El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa, que posibilita lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos.

Podemos apreciar que la Auditoría de Gestión es una herramienta necesaria, en la Gráfica Geocuba Cienfuegos, la cual está inmersa en este proceso, para potenciar ese nivel de eficiencia, así como para lograr el proceso de mejora continua que exige el perfeccionamiento empresarial.

La Agencia Gráfica de Cienfuegos tiene como misión diseñar, elaborar, comercializar y controlar productos y servicios en la actividad de las artes gráficas, teniendo como producto distintivo los Impresos Operacionales, para las entidades de la economía y el estado en ambas monedas

Objetivo esencial de este trabajo es proponer una Guía Metodológica para la aplicación de Auditorías de Gestión **en la actividad de las artes gráficas.**

INTRODUCCION

Situación Problemática

En la Grafica Cienfuegos, objeto de estudio, es conocido por resultados obtenidos en investigaciones efectuadas que no se aplica la Auditoria de Gestión como un elemento importante de control que genere la mejora continua de la Empresa Estatal Socialista Cubana.

Es innegable este problema científico y lo que de esto se deriva; ya que la organización carece de las herramientas que proporciona este tipo de auditoria y se ve limitado el avance dentro del perfeccionamiento que la entidad requiere para una evaluación rápida, sistemática, oportuna y objetiva.

Este problema científico conduce a realizar la presente investigación que tiene como objetivo:

Objetivo General:

Elaborar Nuevo Enfoques para realizar una guía para desarrollar la Auditoria de Gestión en la Grafica Cienfuegos

Objetivos Específicos

1. Analizar el desarrollo histórico lógico de la Auditoria de Gestión.
2. Delimitar las áreas a Auditar.
3. Identificar elementos a evaluar y forma de hacerlo.
4. Validar la guía propuesta.

Tipo de investigación

La revisión de la literatura antes abordada indica que en el presente caso debía efectuarse una investigación de tipo explicativa pues busca los efectos que provocara la realización de una Auditoria de Gestión en la Gestión Empresarial.

Hipótesis

En correspondencia con lo señalado anteriormente se plantea como hipótesis de la investigación la siguiente:

Si se diseña una guía de Auditoria de Gestión para la Grafica Cienfuegos”, esto permitirá:

1. Diagnosticar oportunamente la dirección correcta a seguir hacia el logro de las metas.

2. Poseer una herramienta que controle sistemáticamente la economía, eficiencia y eficacia con que trabaja el colectivo laboral.

Variable independiente

Auditoria de Gestión

Preguntas de la Investigación

Con los objetivos antes mencionados se pretende responder a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿La elaboración de un guía para la ejecución de la auditoria de Gestión específicamente en la Grafica Cienfuegos” permitirá ayudar a resolver los retos que en cuanto a control enfrentan los directivos de la organización?
2. ¿Delimitan las áreas a auditar e identificar y evaluar los elementos claves facilitara diagnosticar a tiempo las desviaciones que surjan en el desenvolvimiento de la Gestión Empresarial?

DESARROLLO

Viabilidad

Las condiciones que existen en la empresa objeto de estudio, sus fortalezas y la incidencia que esta tiene en el ámbito empresarial territorial garantizan su viabilidad y por ende el cumplimiento exitoso de los objetivos propuestos.

A partir de lo señalados se hace necesarios contextualizar el problema de investigación planteado a partir del marco teórico referencial.

Marco Teórico Refencial.

La más actual o una de las más actuales de las Auditorias he llegado al escenario actual como una evolución lógica del devenir histórico. En un análisis de su desarrollo se tiene que:

El decreto Ley No. 159 de la Auditoria define la misma como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico – administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.⁽¹⁾

¹ Finanzas Al Día. “Manual de Auditoria y Control”. Decreto Ley Numero 159 (08/06/95)

Holmes define la Auditoria no es más que la comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes, documentos e informes, y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el objeto de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad, o sea, de mostrar la verdadera situación financiera y las operaciones y certificar los estados que se rindan. ⁽²⁾

Según **Andrés S. Suárez**, el término auditoria significa la acción de inspeccionar, revisar, verificar e investigar. No solo se utiliza para referirse a la censura de cuentas o revisión de contabilidades en sentido estricto, sino también para designar toda actividad de control “Ex-post” o “a Posteriori” de la actividad económica – financiera de cualquier institución, ya sea esta pública o privada. ⁽³⁾

Por otra parte **Miranda Estrada** define la auditoria como la parte de la contabilidad que trata de la revisión, comprobación, exposición y presentación de los hechos económicos realizados por la empresa mediante el examen de los comprobantes, libros y demás evidencias. En otras palabras es la rama de la ciencia de la contabilidad que tiene por objeto la revisión, comprobación, examen, estudio y análisis de los libros de contabilidad y documentos de cualquier tipo de organización empleando métodos y artes propios, con la finalidad de exponer los hechos y situaciones económicas y financieras. ⁽⁴⁾

Meigs: pueden definir la Auditoria como una revisión crítica de registros, procedimientos y otros documentos de la contabilidad, con el propósito de determinar que los Estados Financieros de una entidad reflejan justamente su condición financiera y los resultados operativos. ⁽⁵⁾

Goldratt define la gestión como una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, precisa que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes. ⁽⁶⁾

Auditoría General de la Nación: La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos. ⁽⁷⁾

² Arthur W. Holmes. “Auditoria, Principios y Procedimientos”, Tomo 1. (1945)

³ Andrés S. Suárez. “La Moderna Auditoria, Un Análisis Conceptual y Metodológico”. (1991)

⁴ Antonio de Miranda Estrada. “Auditoria”. Segunda Edición (1975)

⁵ Meigs. “Principios de Auditoria”.

⁶ Goldratt E. La Meta. “Un Proceso de Mejorar Continua”. ED Díaz de santos. S.A. España. Editorial 1990

⁷ Manual de Procedimientos de Auditoria de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado Argentina/AAA

Juan Carlos Sánchez Miranda y compañeros, plantea que el concepto de gestión esta asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de

actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos. ⁽⁸⁾

La gestión es el gobierno de la empresa durante el periodo de actividad. Este gobierno comprende la adquisición y transformación de bienes y su transmisión o empleo para la consecución de los fines de la empresa, y el cumplimiento de esta función principal comprende otras secundarias en numero variable según la clase de empresa de que se trate, pero que pueden reducirse de un modo general a las siguientes: financiera, comercial, técnica, contable, de seguridad y administrativa. ⁽⁹⁾

Se encuentra definida la Auditoria de Gestión en el Decreto Ley NO. 159: Consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización mas racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas. ⁽¹⁾

Mayra plantea que la Auditoria de Gestión concierne a la estructura interna y personal directivo de una empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de esta empresa para hacer frente con éxitos a los cambios, basándose en el equipo directivo existente. Procura ayudar a la dirección general en la valoración objetiva su organización interna y de sus ejecutivos principales, sobre todo cuando se avecindan cambios profundos. Es una parte importante del proceso de rendición de cuentas, puesto que conduce a una opinión independiente acerca del grado en que los funcionarios públicos cumplen sus responsabilidades con lealtad, eficiencia y eficacia. ⁽¹⁰⁾

Como expresa **Corrine Norgard**: “El examen de la auditoria de gestión cubre una revisión de los objetivos de la empresa, del medio en que opera, de la estructura organizativa, de los planes y políticas operativas, del personal y las instalaciones físicas. Todo esto revisado en términos de su contribución (o falta de ella) a la eficiencia operativa o al ahorro de costos”. ⁽¹¹⁾

De acuerdo a los requerimientos legales, Auditoría General de la Nación defino la auditoria de gestión como un examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso. ⁽⁷⁾

(03-5-2000)

⁸ Juan Carlos Sánchez Miranda, Carlos Alberto Pineda Pineda, Alba Judith Castellanos Eljach. “Diseño de

un manual de Auditoria de Gestión”. mcano@unisnu.edu.co, mcano@escarsa.net.co.
www.monografias.com/trabajos11/manaud.shml.

⁹ Espasa – Calpe S.A. “Enciclopedia universal ilustrada #25”. Europeo Americana.

¹⁰ Carmona, González, Dra. Mayra. “El Control Interno en IDECOP”. Monografía, 2001.

¹¹ Colectivo de Autores. “Auditoria Administrativa con Cuestionarios de Trabajos”

Euroabc: Una auditoria de gestión empresarial es una auditoria con objetivos diferentes a las clásicas auditorias contables, auditorias de calidad o auditorias medioambientales

que pretende analizar la empresa globalmente, la organización, la administración y los sistemas contables y financieros, el estilo y la forma de gestionar la empresa, las herramientas e información que dispone la gerencia para gestionar la empresa y tomar decisiones, la calidad, la productividad, la eficiencia en la fabricación o prestación de servicios, los procesos y procedimientos productivos, etc., con el fin obtener el estado de situación actual. La auditoria de gestión empresarial", es un trabajo independiente, con valor en sí mismo, y no está ligado a la realización de servicios posteriores de consultoría o formación. ⁽¹²⁾

Según **Suárez** por medio de la Auditoria de Gestión se determina si la correspondiente entidad o institución publica, desde el punto de vista económico, utiliza óptimamente los recursos financieros públicos puestos a su disposición, esto es, la relación entre los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados en su producción es máxima, analizando las causas y los posibles remedios de las actuaciones ineficientes o poco eficientes. También a través de la Auditoria de Gestión se cumple las leyes, reglamentos y demás normas legales que regulan la economía eficiencia administrativas, por lo que el control de eficiencia es también en parte control de legalidad y viceversa. ⁽³⁾

La Auditoria de Gestión 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 a no de manera que cumplan con las políticas dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la auditoria esta incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación. También debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades. ⁽¹³⁾

Leonard, W (1990): El propósito de una auditoria de gestión es revisar y apreciar operaciones y procedimiento. Implica también la información a la gerencia de los problemas operativos que necesitan corregirse para lograr mayor eficiencia y economía de las operaciones. ⁽¹⁴⁾

Juan Carlos Sánchez Miranda y compañeros, defino la economía como el estudio de la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros hechos por las entidades públicas entre las diferentes actividades, con el fin de determinar si dicha asignación fue óptima para la maximización de los resultados. ⁽⁸⁾

Según Auditoría General de la Nación 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. ⁽⁷⁾

¹² Euroabc. "La Auditoria de la Eficiencia de la Organización y la Gestión Empresarial".

¹³ Cook. "Auditoria" Tomo 2

¹⁴ Leonard, W. "Auditoria Administrativa". Evaluación de Métodos y Eficiencia Administrativa. México: Editorial Diana.

Según Juan Carlos Sánchez Miranda y compañeros la eficacia es el resultado del cumplimiento de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y/o servicios producidos.⁽⁸⁾

Según Auditoría General de la Nación 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.⁽⁷⁾

Juan Carlos Sánchez Miranda y compañeros se entienden por eficiencia el examen de los costos –costo mínimo- con los cuales la entidad alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad.⁽⁸⁾

Según Auditoría General de la Nación la 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.⁽⁷⁾

Según Juan Carlos Sánchez Miranda y compañeros la equidad estudia el desarrollo de la administración, identificando los receptores de su actuación económica con el propósito de determinar cómo la distribución de los costos y beneficios se da entre los diferentes agentes económicos que intervienen en su acción.⁽⁸⁾

Conclusiones

Los resultados a que se arriben serán su lugar a dudas muy beneficiosas ya que permitirán:

1. Establecer el grado en que la empresa y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
2. Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y Eficaz.
3. Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
4. Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o Actividades legalmente autorizadas.
5. Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte de la empresa.
6. Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración de la empresa que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general.
7. Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.
8. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, como así también de los planes, normas y procedimientos establecidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Finanzas Al Día. “Manual de Auditoria y Control”. Decreto Ley Numero 159 (08/06/95)
2. Arthur W. Holmes. “Auditoria, Principios y Procedimientos”, Tomo 1. (1945)
3. Andrés S. Suárez. “La Moderna Auditoria, Un Análisis Conceptual y Metodológico”. (1991)
4. Antonio de Miranda Estrada. “Auditoria”. Segunda Edición (1975)
5. Meigs. “Principios de Auditoria”.
6. Goldratt E. La Meta. “Un Proceso de Mejorar Continua”. ED Díaz de santos. S.A. España. Editorial 1990

7.Manual de Procedimientos de Auditoria de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado Argentina/AAA (03-5-2000)

8.Juan Carlos Sánchez Miranda, Carlos Alberto Pineda Pineda, Alba Judith Castellanos Eljach. “Diseño de un manual de Auditoria de Gestión”.
mcano@unisinu.edu.co, mcano@escarsa.net.co.
www.monografias.com/trabajos11/manaud.shtml.

9.Espasa – Calpe S.A. “Enciclopedia universal ilustrada #25”. Europeo Americana.

10.Carmona, González, Dra. Mayra. “El Control Interno en IDECOP”. Monografía, 2001.

11.Colectivo de Autores. “Auditoria Administrativa con Cuestionarios de Trabajos”

12.Euroabc. “La Auditoria de la Eficiencia de la Organización y la Gestión Empresarial”.

13.Leonard, W. “Auditoria Administrativa”. Evaluación de Métodos y Eficiencia Administrativa. México: Editorial Diana.

14.SG Gestión y Estrategia

15.k “Auditoria” Tomo 2