

**Utilidad de la Auditoría Financiera en la Toma de Decisiones
Gerenciales a Corto Plazo**

MSc. María Victoria Sánchez Giraud

Metodóloga de la delegación Provincial del Ministerio de Auditoría y Control

RESUMEN

En este artículo se elaboró una propuesta de procedimiento para la planeación de la Auditoría Financiera, demostrando que si se eleva la eficacia en su realización se gana en calidad, profundidad y tiempo estando entonces los directivos en mejores condiciones de tomar decisiones acertadas.

Se emplearon técnicas propias de la investigación y la auditoría a saber: Análisis-Síntesis, Inducción-Deducción, Enfoque en Sistema, Observación, Confrontación, Confirmación, Verificación y Evaluación de los resultados obtenidos; además se utilizó la herramienta informática AUDICANEC en la realización de la auditoría

Se evidenció que al ejecutar la Auditoría Financiera mediante un planeamiento eficiente que garantice su calidad y profundidad, agilizando su tiempo de ejecución, se beneficia el proceso de toma de decisiones de los directivos a partir de sus resultados.

Quedando demostrada la utilidad de la Auditoría Financiera en la toma de decisiones gerenciales a corto plazo.

Palabras claves: Auditoría, Financiera, Toma de Decisiones.

Introducción.

Tomar decisiones para conducir acertadamente una organización empresarial, resulta algo complejo y representa una gran responsabilidad para las personas que asumen tal compromiso. Estas decisiones, que determinan en gran medida el éxito de una empresa y de su cuerpo de dirección, son el fruto de una gerencia inteligente y preparada.

Como parte de esa preparación, cualquier gerente, no importa en el segmento de dirección que se desempeñe, debe poseer una cultura que le permita apreciar el impacto de sus decisiones desde el punto de vista económico y financiero, si tenemos en cuenta que todo lo que se haga en cualquier área de la empresa, ya sea bien o mal, al final genera un impacto financiero.

Existe un viejo y anticuado estilo gerencial, donde los gerentes pasan el 80% de su tiempo resolviendo problemas. Es la denominada **gerencia reactiva**. En la gerencia reactiva, los gerentes llegan a desarrollar grandes habilidades para resolver problemas, se convierten en el clásico “bombero”, siempre apagando fuegos. Este estilo es demoledor para la salud de los gerentes, generador de mucho estrés e hipertensión arterial, además de reducir la capacidad de dirigir en un gran porcentaje, de hecho el gerente actúa como un boxeador a la riposta. Es evidente para cualquier persona sensata, que es mucho más efectivo evitar el problema que resolverlo.

Como consecuencia lógica se impone revertir el viejo estilo gerencial por otro donde se inviertan las proporciones, y el 80% o más del tiempo lo dedique a la anticipación de los problemas, o sea, a preparar los recursos, tanto materiales como humanos y financieros, desarrollando una **gerencia proactiva**. Siempre existirán problemas por resolver, ya que no existen organizaciones perfectas, pero en la medida en que se fortalece la previsión, se debilitan los problemas.

Para lograr revertir el viejo estilo hacia el nuevo estilo gerencial, es imprescindible que los gerentes desarrollen conocimientos y habilidades que les permitan proyectarse con un pensamiento económico-financiero y explicarse el desempeño de la organización con igual prisma.

Por otro lado, la medición de los resultados organizacionales evalúa el desempeño de la misma, es necesario entonces, dirigir la atención en lograr elevar la eficiencia del sistema a partir de la mejora continúa del proceso gerencial.

De hecho en la actualidad, la dirección empresarial es más desafiante que nunca y exige una profunda preparación entre otros aspectos, en la administración financiera, lo que constituye un reto constante para los gerentes.

En nuestro país en la etapa presente de desarrollo y reanimación de la economía, las tareas sociales y económicas en que se ha enfrascado adquieren gran importancia para todos los sectores de la economía nacional la elevación de la eficiencia. De ahí la necesidad de que se haga un análisis cabal de la situación económico-financiera en las empresas. Al encontrarse en un entorno difícil y convulso nuestras entidades, deben luchar por ser más competitivas y eficientes, haciendo un mejor uso de los recursos para elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados con menos costos, y esto último sólo es posible si son capaces de, como se dijo anteriormente, lograr un riguroso control y análisis financiero y practicar éste con regularidad.

La necesidad del conocimiento de los principales indicadores económicos y financieros, así como su interpretación, son imprescindibles para introducirnos en un mercado competitivo, de manera que profundizar y aplicar consecuentemente el análisis económico-financiero es base esencial para el proceso de toma de decisiones.

La información financiera debe cumplir con una serie de características cualitativas y cuantitativas para que sea realmente útil a todos los que necesitan de ella. Es por eso que generalmente los Estados Financieros, u otros registros e informes contables deben ir acompañados de la opinión de un auditor independiente sobre la calidad de la información suministrada, de forma tal que los usuarios la reconozcan como válida.

La relación entre la Contabilidad y la Auditoría no se limita únicamente al dictamen de los Estados Financieros. Cuando se verifica la gestión de la empresa, se estudia el control interno, o se realiza una inspección fiscal, necesariamente hay que verificar la información contable, ya sea

en sus registros o en los documentos primarios, velando así mismo por el cumplimiento de los principios contables.

Precisamente la Auditoría en Cuba, en los últimos años, ha traspasado los límites de la revisión de cuentas y del control interno, elementos protagónicos de la actividad hasta hace apenas unos años.

Por lo que este artículo trata de presentar un procedimiento para la planeación de la Auditoría Financiera que permita incrementar su eficacia, garantizando su calidad y profundidad, y agilizando el tiempo de ejecución para propiciar el proceso de toma de decisiones de los directivos, a partir de sus resultados.

Propuesta de Procedimiento del Planeamiento para la realización de la Auditoría Financiera:

Enfoque para la elaboración del procedimiento.

La Auditoría Financiera como proceso sistemático para obtener y evaluar evidencia, requiere del auditor de un conjunto de procedimientos lógicos, organizados que, aún cuando varían según el caso, deben seguir parámetros generales que permitan un trabajo de calidad. Por lo que implica que se lleve a cabo en un orden riguroso, de manera que se logre realizar lo mas completa y viable posible, asegurando alta calidad con economía, eficiencia y eficacia. Esta resulta ser compleja y requiere de un elevado nivel de preparación de los auditores y de una eficiente planeación para la consecución de sus objetivos y resultados.

La auditoría ha evolucionado en los últimos años y van aumentando sus atribuciones y responsabilidades. El camino recorrido es largo y hoy se encuentra al lado del mas alto nivel de dirección e informándole a esta lo que la coloca ante grandes desafíos.

Los resultados de la *Auditoría Financiera* constituyen una herramienta importante para los empresarios en su misión de alcanzar altos niveles de eficiencia y competitividad y tomar decisiones acertadas.

Por tanto a partir de entonces nuestro análisis partirá del siguiente enfoque metodológico que permitirá definir el procedimiento a implementar para efectuar la planeación de la Auditoría Financiera.

Metodología para la elaboración del procedimiento.

Elementos teóricos del Procedimiento de Planeamiento propuesto.

El procedimiento para realizar el planeamiento de la auditoría desarrollado en este acápite, integra métodos, técnicas y herramientas que permiten realizar con calidad, profundidad y prontitud la misma.

Los elementos teóricos del procedimiento para realizar el planeamiento de una auditoría que se propone se fundamenta en: objetivos, bases, estructura y ventajas.

Objetivos del procedimiento de planeamiento.

Objetivo General:

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

Los objetivos específicos del procedimiento son:

- Contribuir a que la aplicación del planeamiento sea una práctica sistemática y relevante en la realización de las Auditorías Financieras.
- Elevar la preparación de los auditores que se involucran en la aplicación del planeamiento debido a la naturaleza del mismo.
- Lograr la retroalimentación que estimule la mejora continua y el cambio.

Bases para la aplicación del Planeamiento propuesto.

Las bases para la aplicación del planeamiento propuesto tienen como esencia (premisa) contar con:

- Auditores formados y preparados para la aplicación del planeamiento y el aprovechamiento de sus ventajas.
- Auditores abiertos al cambio y la mejora continua, concientizando su necesidad.

Ventajas del procedimiento de Planeamiento propuesto.

- Constituye un marco de referencia para la fase de planeamiento de la auditoría financiera.
- Es un procedimiento flexible y viable.
- Se puede utilizar en cualquier auditoría financiera que se realice, independientemente de la entidad de que se trate

Estructura del Procedimiento.

El procedimiento para la realización del planeamiento de una auditoría financiera que se propone, surge a partir del estudio realizado (Capítulo 1, fundamentación teórica de planeamiento y el Manual de auditoría gubernamental de Corte de Cuentas del Salvador), que como se expresa anteriormente dotará a los auditores de una herramienta por la cual guiarse al efectuar el planeamiento de las auditorías financieras.

El plan es un ordenamiento de las ideas y de los métodos de trabajo a realizar y de las técnicas a aplicar en todo el trabajo y sus distintas fases.

Como proceso la Auditoría Financiera debe estar estructurada en fases o etapas secuenciales, interrelacionadas e interdependientes, cada una diferenciada en cuanto al alcance y objetivos que se persiguen por cada etapa de trabajo.

Fases o Etapas que se proponen:

- Planeamiento

- Ejecución
- Emisión de informe

¿Qué es la planeación del trabajo de auditoría?

Es la primera fase del proceso de auditoría consiste en decidir anticipadamente los procedimientos que se van a emplear, la extensión que se darán a las pruebas, la oportunidad de su aplicación, así como la asignación del personal que deberá realizar el trabajo.

¿Qué es lo que el auditor debe conocer para planear adecuadamente?

Los objetivos, condiciones y limitaciones del trabajo que se va a realizar.

Las características particulares de la empresa cuya información financiera se examina incluyendo:

Las características de operación.

Condiciones jurídicas.

Sistema de control interno existente.

Componentes de la fase de Planeación:

En la fase de planeación de la Auditoría Financiera, deben precisarse y desarrollarse al menos los siguientes aspectos:

Elaboración del Plan General de Auditoría.

- Tareas Generales de la Planeación
- Análisis General de la entidad.
- Exploración y/ o examen preliminar.
- Identificación de criterios generales de la auditoria.
- Cronograma de actividades.

Plan General de Auditoría:

Constituye el punto de partida de la auditoría, define el alcance del examen, en término de los objetivos y de establecer el tiempo que se ha de requerir para la consecución de los mismos. En el plan general se contemplan y planifican de forma general todas las fases de la auditoría.

El trabajo fundamental en esta etapa es el de definir la estrategia que se debe seguir en la auditoría a acometer así como determinar las tareas que de forma general se van a efectuar.

El Plan General de Auditoría será preparado por el Jefe de Equipo de Auditoría y será contenido de los aspectos siguientes:

- Introducción.
- Objetivo general.
- Objetivos específicos.
- Fundamento de la auditoría.
- Procedimientos o Tareas Generales de la Planeación
- Asignación del personal.
- Cronograma de actividades.

Introducción: Se ha de efectuar un bosquejo general sobre la auditoría.

Objetivo general: Los objetivos son los resultados que la auditoría debe lograr de forma general.

Objetivos específicos: Identifican los asuntos más importantes que deben ser tenidos en cuenta y que responden al cumplimiento de los objetivos generales.

Alcance de la auditoría: El alcance se refiere al límite de la auditoría, es decir, el grado de extensión de las tareas a ejecutar; puede incluir áreas, cuestión y períodos a examinar.

Fundamento de la auditoría: Basamento metodológico y legal que sustentará la auditoría.

Tareas Generales de la Planeación: Tareas a cumplir para desarrollar la auditoría de forma general.

Asignación del personal: Comprende la asignación del personal que ha de ejecutar la auditoría.

Cronograma de actividades: Planificación de las tareas a ejecutar para cumplir con los objetivos de la auditoría.

Tareas generales de la planeación.

Son las tareas que de forma general para todas las etapas o fases de la auditoría han de ejecutarse para darle cumplimiento a los objetivos. Aparecen representadas en el Cuadro No-7.

El auditor jefe de grupo es el responsable de realizar la Orden de Trabajo, y de acuerdo con el plan elaborado asignará el trabajo a los auditores participantes en el grupo de auditoría.

Cuadro No-7 Tareas Generales de la Planeación. Fuente de elaboración propia.

Nº	RESPONSABLE	TAREAS
1	Jefe de Grupo	➤ Instruirá a los auditores sobre los procedimientos a realizar para recopilar información general
2	Auditores	➤ Con las instrucciones del Jefe de Grupo recopilarán información específicamente la relacionada con los aspectos siguientes: <ul style="list-style-type: none">• Rol y posición de la entidad auditada.• Objetivos de la entidad.• Funciones desarrolladas.• Estructura Organizativa(Organigrama y demás información relacionada con la organización de la entidad objeto de examen)• Recurso humano con que cuenta y sus costos.

		<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto Financiero, detallando sus fuentes y usos. • Conocimiento del Entorno: Describiendo aquellos factores que inciden en el quehacer de la entidad auditada, ya sea de manera directa o indirecta. • Normativa legal y técnica aplicable a la entidad. • Plan anual operativo.
3	Audidores	➤ Comunicarán al Jefe de Grupo sobre los resultados de la información obtenida.
4	Jefe de Grupo y Audidores	➤ Con la colaboración de los auditores, elaborará el Plan General de Auditoría.
5	Jefe de Grupo	➤ Instruirá a los auditores para realizar el examen preliminar.
6	Audidores	➤ Con instrucciones del Jefe de Grupo realizarán el examen preliminar.
7	Jefe de Grupo y Audidores	➤ Realizarán una presentación a los demás miembros del equipo con el fin de que todos tengan conocimiento del trabajo realizado.
8	Jefe de Grupo	➤ Establecerá los Lineamientos generales en cuanto a cada fase del trabajo a realizar.
9	Jefe de Grupo y Audidores	➤ Una vez establecidos los lineamientos generales se efectúa la distribución de tareas por cada integrante del grupo de trabajo.
10	Jefe de Grupo y Audidores	➤ Comienzan la ejecución de la auditoría.
11	Jefe de Grupo	➤ Durante el proceso revisará papeles de trabajo y presentarán a los auditores sus instrucciones mediante Acta de Supervisión.
		➤ Durante el proceso revisará cada etapa de la auditoría y los papeles

12	Supervisor	de trabajo, y presentará al Jefe Grupo sus instrucciones mediante Acta de Supervisión.
13	Jefe de Equipo y Auditores	➤ Realizan el cierre de la auditoría.
14	Jefe de Equipo y Auditores	➤ Realizaran durante el transcurso de la auditoría (si fuera necesario) y al final de esta información al personal de la entidad sobre el desarrollo de la misma.
15	Jefe de Equipo y Auditores	➤ Elaboraran de conjunto el correspondiente informe de auditoría. Siendo el jefe de grupo el máximo responsable del mismo.
16	Jefe de Equipo y Auditores	➤ Efectuaran las correspondientes reuniones de información según lo establecido por la legislación.
17	Supervisor	➤ Efectuará supervisión general a todo el proceso.

Análisis General.

Consiste en efectuar un análisis general de la entidad a auditar para obtener un conocimiento general de la misma, de tal forma que el equipo de auditores pueda conocer y entender sus objetivos, metas, procesos, funcionamiento, otros aspectos su interior y de su entorno.

Ese conocimiento se logra a través de la obtención, clasificación y análisis de datos e información acerca de los aspectos siguientes:

- Marco Jurídico Externo.
- Normatividad Interna.
- Arquitectura Organizacional.
- Ideas Rectoras (Visión, Misión, Principios y/o Valores, Objetivos y Metas).

- Productos y/o Servicios.
- Estructura Financiera.
- Conocimiento del entorno.
- Indicadores de Gestión.
- Auditorías Efectuadas.
- Grado de Implementación de la Resolución No 297/03 del MFP.
- Implementación de la Resolución No13/03 del MAC.
- Cualquier otra información referente a la organización, como clientes proveedores e insumos, etcétera.

Esta etapa requiere de una concentración de esfuerzos en el conocimiento y comprensión de la entidad a través del estudio y análisis de la información y documentación solicitada a la misma, para establecer de forma eficiente las líneas generales de investigación e identificar las líneas de examen preliminar.

Después de efectuar el análisis de los aspectos señalados, cada uno de los auditores responsables de los temas asignados, hará una presentación a los demás miembros del equipo con el fin de que todos tengan conocimiento de la entidad; siendo el Jefe del equipo quien consolidará la información presentada de la manera siguiente:

- Rol y posición de la entidad auditada.
- Objetivos de la entidad.
- Funciones desarrolladas.
- Estructura Organizativa.
- Recurso humano con que cuenta y sus costos.
- Presupuesto Financiero, detallando sus fuentes y usos.
- Conocimiento del Entorno: Describiendo aquellos factores que inciden en el quehacer de la entidad auditada, ya sea de manera directa o indirecta.
- Cumplimiento de la normatividad interna.
- Identificación de Líneas de Examen Preliminar.

Examen Preliminar.

Esta etapa tiene como objetivo explorar en una forma eficiente las líneas de examen identificadas durante la etapa de análisis general y profundizar en el conocimiento y la comprensión inicial de las relaciones de responsabilidad y las actividades claves de la administración, así como los sistemas y controles aplicados para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.

En esta etapa el auditor definirá los aspectos de vital importancia que deben ser revisados con mayor énfasis y sobre los cuales se determinaran los hallazgos a fin de confirmarlos como asuntos de real importancia.

En la determinación de la extensión de las tareas a ejecutar, el tamaño y extensión de la muestra y demás pruebas a realizar en el transcurso del trabajo, influyen notablemente los resultados de esta Exploración.

Los auditores deben establecer objetivos específicos para cada trabajo y éstos deben reflejar la evaluación preliminar del control interno y de los riesgos, hasta el grado de extensión que se considere necesario. Para ello se apoyan en el Plan de Prevención y la implementación de la Resolución 297 del MFP, sobre las nuevas concepciones del Control Interno.

Esto permite adquirir un conocimiento amplio de la entidad, para identificar los puntos vulnerables, posibles manifestaciones y enfocar los riesgos de la organización (internos y externos) como de la actividad.

Los procedimientos de control interno están establecidos esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades del sujeto de la acción de control. La vulnerabilidad del sistema de control interno se evalúa a través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza.

Los auditores deben evaluar la cantidad y calidad de las exposiciones al riesgo referidas a la administración, custodia y protección de los recursos disponibles, operaciones y sistemas de información de la organización, teniendo en cuenta la necesidad de garantizar a un nivel razonable los objetivos siguientes

Identificación de criterios generales de la auditoría:

Los criterios de auditoría se definen como normas, principios y procedimientos razonables para decidir los métodos y técnicas que han de aplicarse en la ejecución de la auditoría a partir de la guía o del programa aplicar.

Una vez definidos los asuntos de vital importancia se deben establecer claramente los procedimientos, técnicas y las labores de pruebas que deben realizarse con el propósito de obtener material de evidencia para el cumplimiento de los objetivos.

La metodología o procedimientos generales que debe aplicar el auditor en su trabajo para la obtención de información y los métodos analíticos que empleará para alcanzar los objetivos previstos; debe ser diseñada para la obtención de evidencias suficientes, relevantes y competentes a incluir en los informes.

La identificación de los criterios generales suministra pautas útiles para determinar el alcance y profundidad de la auditoría así como para determinar la materialidad de la auditoría y los métodos de muestreo por los que se selecciona de la muestra con que se ha de trabajar, para disminuir el riesgo en la auditoría.

La extensión de las tareas a ejecutar, el tamaño y extensión de la muestra y demás pruebas a realizar, deben ser representativa, en correspondencia con los objetivos de la auditoría.

La determinación de los criterios de auditoría posibilita establecer los Lineamientos Generales en cuanto a cada fase del trabajo a realizar.

Lineamientos Generales en cuanto a cada fase del trabajo a realizar:

Como su nombre lo indica son las líneas o los distintos pasos que seguirá el auditor en cada momento para realizar la auditoría.

Asignación de Personal:

La auditoría será ejecutada por personal que, en su conjunto, posea los requisitos necesarios para ello.

El personal designado para ejecutar la acción de control debe poseer los siguientes requisitos:

- Nivel profesional o técnico adecuado.
- Prestigio y reconocimiento social.
- Comportamiento laboral y personal ético.
- Dominio y conocimiento de los métodos y técnicas de auditoría, educación, capacitación y experiencia necesaria para aplicar estos conocimientos en la práctica.

Cronograma de actividades:

Orden en que se debe realizar el trabajo:

En concordancia con los lineamientos generales en cuanto a cada fase del trabajo a realizar se determina el tiempo a emplear en la ejecución de cada comprobación o verificación elaborándose el plan global de la auditoría de acuerdo a las tareas a ejecutar el cual debe contener:

- Definición de los temas y las tareas a realizar.
- Nombre de los especialistas que intervienen en cada una de ellas.
- Fecha prevista de inicio y terminación de cada tarea.

Este cronograma de actividades se confeccionará de acuerdo con el elaborado en nuestra propuesta según Anexo No-8.

El auditor realizará el trabajo de acuerdo con el plan concebido y de acuerdo con las condiciones en que se encuentre.

Igualmente se confecciona el Plan de Trabajo individual de cada auditor, considerando como mínimo:

- Nombre del especialista.
- Definición de los temas y cada una de las tareas a ejecutar.
- Fecha de inicio y terminación de cada tarea.

Cada Auditor desarrollará el tema objeto de examen que le corresponda y aplicará los procedimientos de control y las técnicas de auditoría que le han sido indicada en la realización de pruebas sustantivas para obtener las evidencias, distribuyendo cada tarea en correspondencia con estos aspectos.

CONCLUSIONES

Quedó demostrado, que mediante una planificación efectiva de las auditorías financieras se incrementa la eficacia en el proceso, garantizando su calidad y profundidad, al tiempo que se agiliza su ejecución, para propiciar la toma de decisiones de los directivos a partir de sus resultados.

La metodología elaborada se valida a partir de una auditoría efectuada con calidad, profundidad y en breve tiempo que influyó determinadamente en la toma de decisiones de los directivos de la entidad objeto de estudio.

Se ratificó que a partir de emplear la herramienta informática AUDICANEC en la realización de la auditoría financiera se reduce considerablemente el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Cápiro Won, Annia 2005. Análisis de la Eficacia de la Evaluación del Desempeño y la Gestión del Componente Humano en el Hotel Meliá Varadero. Tesis de Diploma (en opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas). Matanzas
2. Florentín Jorge Fernández Narváez Andrés Omarcio, Marín Carlos Vicente Rodríguez Víctor Nicolás, Shirley Muller, Salarios, Incentivos Económicos y Beneficios. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria>. (Consulta enero 25/2007).
3. González Peralo Roberto 2007. Procedimiento para ejecutar la Etapa Examen Preliminar de la Auditoría de Gestión. Utilizando como caso de Estudio una instalación Hotelera. Tesis en opción del título de Maestría. Universidad de Matanzas.
4. Nogueira. D. et al. Fundamentos para el control de la gestión empresarial. Pueblo y Educación. La Habana, 2004
5. Oswaldo Cospin, M. 2004. 7 [Herramientas](#) básicas para el [control](#) de calidad. Disponible en: <http://www.monografia.com> (Consulta enero 18 /2007).
6. Rangel Esquivel, Humberto 2004. Auditoría Administrativa A Las Organizaciones. Documento Impreso. Universidad de Matanzas.
7. Segura Domínguez, Alain 2003. Diagnóstico y programa de mejora de la calidad de los servicios médicos, con vista a la implementación de las Normas ISO. En el hospital Mario Muños Monroy. Tesis presentada en opción al título de maestría. Universidad de Matanzas.
8. Villanueva Fernández, Ernesto; Rivero Diaz Dania; Vega Falcón, Vladimir; Vila Rodríguez, Vania (2003). Propuesta de Modelo de Capital Intelectual. Trabajo de Diploma (en opción al título de Licenciado en Economía) Universidad de Matanzas.
9. Walker, Sebashtian 2004. “Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa” disponible en <http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml> (Consulta enero25/ 2007).