



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ciencias Contables
CUM Aguada de Pasajeros

TITULO DEL TRABAJO DE DIPLOMA:

“Guía para la Auditoria de Gestión a la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.”

AUTORA: *Yenisleidy Carrasco Miñoso.*

TUTOR: *Lic. Jorge Domingo Sánchez Ruiz*

CURSO: 2010 -2011

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la terminación de los estudios en la Especialidad de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, autorizando a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente. No podrá este trabajo ser presentado a eventos, ni publicado sin la aprobación del centro.

Firma del AUTOR

Los que abajo firmamos, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico

Nombre, Apellidos y Firma

Técnica Computación

Nombre, Apellidos y Firma

Firma del TUTOR

Pensamiento

“En la tierra hace falta personas que trabajen más y critiquen menos, que construyan más y destruyan menos, que prometan menos y resuelvan más, que esperen recibir menos y dar más, Que digan mejor ahora que mañana”.

Che.



Dedicatoria

Dedicatoria

.....A mi madre y mi padre por guiarme por el camino correcto.

.....A mi esposo Noriel por ayudarme a superarme.

.....A mi familia, amigos y compañeros de estudio.

Agradecimientos

Agradecimientos:

Nunca terminare de agradecer te todo corazón a mis tutores por su apoyo y su ayuda, a mi madre Sirelda y a mi padre Luis. No solo a las personas que tanto me han ayudado sino también a mis vecinos, amigos y familiares.

Índice

Índice	
Contenidos	Pág.
Resumen.	
Introducción	1
Capítulo 1: Capítulo 1: Estudiar la evolución, desarrollo y antecedentes de la Auditoria de Gestión.	
1.1. Capítulo 1: Estudiar la evolución, desarrollo y antecedentes de la Auditoria de Gestión.	4
1.2 Auditoria de Gestión Objetivos y Componentes.	6
1.3 Propósitos fundamentales de la Auditoria de Gestión.	10
1.4 Semejanzas y Diferencias de la Auditoria de Gestión y Auditoria Financiera.	11
1.5 Etapas para realización de la Auditoria de Gestión.	12
1.6 Algunos obstáculos que enfrenta hoy la Auditoria de Gestión.	14
1.2.2 Auditoria de Gestión y el Proceso Administrativo	15
1.2.3 El Proceso Estratégico.	20
Capitulo2: Elaboración de una guía metodológica para la realización de una Auditoria de Gestión.	21
2.1 Caracterización de la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.	23
2.2 Guía para la Auditoria de Gestión.	26
2.3 Necesidad de una guía para l realizar la Auditoria de Gestión en la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.	27
2.4 Conclusiones del capítulo	37
Capítulo 3. Aplicar la guía de Auditoria de Gestión de la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.	

3.1.Primer Etapa: Familiarización	38
3.2 Planeación	40
3.3 Ejecución	43
3.4.Informe	48
3.5. Conclusiones del capitulo	50
Conclusiones	51
Recomendaciones	56
Bibliografía	57
Anexos	

Resumen

Resumen:

La investigación titulada *“Guía para la Auditoria de Gestión a la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez”*, se desarrollo con el objetivo de *elaborar y aplicar una guía de auditoria de gestión que permitiera conocer si la empresa alcanza los altos niveles de economía, eficiencia y eficacia. El informe se estructura de 3 capítulos. En la realización de este trabajo se desarrollaron disímiles técnicas como son la revisión de documentos, la entrevista, la observación directa. Se consulta una amplia bibliografía la cual se gestiona con las tecnologías disponibles más actuales como son: Gestor Bibliográfico Zotero y el paquete de Microsoft Office 2003 y 2007. Se llegan a conclusiones ventajosas y prácticas y en función de las mismas se realizan recomendaciones a la dirección y al personal de la empresa.*

Abstract:

The investigation named *“Guía para la Auditoria de Gestión a la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez”*, was developed with the aim to elaborate and apply an auditing guide that allow to know whether the enterprise reaches the high levels of economy, efficiency and tough level. The report is structured by three charters. In this paperwork was developed several techniques such as documents revisions, the interview, and the direct observation. It was consulted an wide bibliography which works technologies available of like : managing Bibliográfico Zotero and Microsoft Office's parcel 2003 and 2007. They arrive to amazing conclusions and practices and recommendations come true to the direction in terms of the same ones and to the enterprise **personnel.**

Introducción

INTRODUCCION
AUTORA: YENISLEIDY CARRASCO MIÑOSO

INTRODUCCIÓN

En tiempos como el presente en que los recursos son limitados, la auditoría de gestión se convierte en una herramienta sumamente útil para resolver las necesidades de la dirección de las empresas cubanas y sus ejecutivos que necesitan información más completa para que pueda ser utilizada en la toma de decisiones. Aspectos que conllevan a pensar en los beneficios de la auditoría de gestión, que no solo los va a proveer de una evaluación integral sobre el desempeño de su actividad, sino que además les permitirá lograr un ordenamiento superior, conduciéndolos exitosamente hacia las metas propuestas.

La auditoría de gestión es un camino escasamente explorado en Cuba, es por ello que hoy más que nunca constituye una herramienta de vital importancia para materializar el desarrollo socioeconómico previsto, por lo que la eficiencia, eficacia y economía se hacen indispensables en las empresas, generando en estas un saludable dinamismo.

La apreciación integral que se logra en una auditoría de gestión constituye una novedosa visión para la generalidad de las administraciones cubanas y los métodos y técnicas que deben desarrollarse para la obtención de resultados objetivos se encuentran en una etapa incipiente de desarrollo.

La auditoría de gestión, surge por la necesidad del propio desarrollo que demanda un nivel de gestión en ascenso, para garantizar la calidad y seguridad de la actividad económica-financiera de las entidades. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización. Mediante la Auditoría de Gestión se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas. La globalización está obligando cada vez más a evaluar no solamente los factores internos de las empresas, sino también los externos: factores económicos, políticos, comerciales, ambientales, etc., por los cuales se ven afectadas. Este análisis y evaluación de factores tanto internos como externos debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la empresa si se quiere mejorar realmente la organización.

En Cuba la Auditoría de Gestión comienza a tener auge a principios de los años noventa como resultado del desarrollo social, el avance tecnológico y la práctica productiva a lo que contribuye

INTRODUCCION

AUTORA: YENISLEIDY CARRASCO MIÑOSO

la apertura de nuestras relaciones hacia un mundo hasta ese momento poco explorado en el país y en el que se ha hecho necesario actuar.

Dentro de los métodos a desarrollar se puede considerar de gran utilidad la creación de una Guía de Auditoría de Gestión que pueda facilitar la auto evaluación de la empresa para la toma de decisiones más acertadas, es por ello que este programa puede constituir un buen instrumento de trabajo.

En la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez, localizada en el poblado de Covadonga, perteneciente al municipio Aguada de Pasajeros, a pesar de contar con mecanismos de control dirigidos a las actividades más sensibles, no se ha logrado cubrir todas las áreas de riesgos de la organización, resultando que de las herramientas coadyuven el avance dentro del perfeccionamiento que la entidad requiere para una evaluación rápida, sistemática, oportuna y objetiva.

En este municipio, la empresa Azucarera Diversificada “Antonio Sánchez” se ha convertido en su principal rubro económico. Tómese en cuenta que antes del proceso de reestructuración del Ministerio del Azúcar, el municipio contaba con otro central, el “Primero de Mayo”, central de mucha mayor capacidad de molienda que este; sin embargo, la carencia de materia prima hizo que fuera demolido por no contar con las áreas cañeras suficientes como para enfrentar las zafras que se hacen necesarias; de ahí que el “Antonio Sánchez” quedara solo en el municipio para la producción de azúcar crudo. El mismo reviste vital importancia, ya que desde hace algún tiempo se ha convertido en un complejo agroindustrial casi completo a los efectos, no solo de la producción de azúcar, sino también la de derivados.

FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Situación problemática que originó esta investigación de la cual se deriva el siguiente **problema de investigación**: Ausencia de acciones de supervisión encaminadas al logro de las metas en la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTÍFICO A RESOLVER

A partir del **problema investigación** a solucionar, se diseña como **hipótesis**: la aplicación de una Guía de Auditoría de Gestión para la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez permitirá controlar sistemáticamente la economía, eficiencia y eficacia con que trabaja el colectivo laboral.

INTRODUCCION
AUTORA: YENISLEIDY CARRASCO MIÑOSO

OBJETIVO GENERAL

Estructurar una Guía de Auditoría de Gestión en la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.

Objetivos específicos:

1. Estudiar la evolución, desarrollo y antecedentes de la Auditoría de Gestión.
2. Determinar las áreas a auditar, definiendo los elementos a evaluar y forma de hacerlo en la empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.
3. Elaborar la Guía de Auditoría de Gestión.
4. Aplicar la guía de Auditoría de Gestión en la empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.

Variable independiente: Auditoría de Gestión.

Variable dependiente: control de eficiencia, eficacia y economía.

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.

Capítulo I

CAPÍTULO 1. ESTUDIAR LA EVOLUCIÓN, DESARROLLO Y ANTECEDENTES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

1.1 Generalidades de la auditoría

Existen varias definiciones de auditoría brindadas por estudiosos del tema, entre las cuales están:

Holmes: "... la auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos."

Alberto Veres Basanta: "... la auditoría es la parte o rama de la contabilidad que trata de la revisión, comprobación, exposición y presentación de los hechos económicos de cualquier tipo de organización mediante el estudio, examen y análisis de los libros de contabilidad, comprobantes y demás evidencias."

Existen varias definiciones de la Gestión que son señalados por diferentes autores: 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. (Goldratt,1990)

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. (Manual de procedimientos Auditoria,2000)

Juan Carlos Sánchez Miranda y compañeros, plantea que el concepto de gestión está 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. (Sánchez,2005)

Además, en la Resolución 44/90 del extinto Ministerio de Auditoría y Control (MAC) se plantea: "la auditoría constituye una de las formas fundamentales de control de la gestión administrativa y consiste en el examen de las operaciones contables y financieras y de aplicación de las disposiciones administrativas y legales que correspondan, con la finalidad de mejorar el control y el grado de eficiencia en la utilización de los recursos, prevenir el uso de estos, fortalecer la disciplina de dichas entidades y coadyuvar al mejoramiento de la honestidad administrativa y la preservación de la integridad moral de los trabajadores." (MAC,1990)

Existen muchos otros conceptos de auditoría en las diferentes bibliografías que abarcan este tema pero la autora asume como auditoría la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros, la veracidad y confiabilidad de los mismos, que las cifras contabilizadas como existencias se correspondan con la realidad, habiendo seguido un sistema de valoración y registro uniforme respecto de los ejercicios anteriores, que no se violen los principios de contabilidad generalmente aceptada y que se cumplan estrictamente los reglamentos, resoluciones e instrucciones establecidas. De esta forma ayuda a las entidades a no tener deficiencias en ninguna de sus áreas.

El objetivo de la auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos. La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

Acerca de la interrelación de las 3 E

La Auditoría de Gestión 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, las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

Los procedimientos actuales establecidos para la actividad de Auditoría de Gestión, son muy generales, por lo que se hace necesaria la confección de una guía que se relacione con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, y que se adapte a las condiciones existentes, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, y que, al mismo tiempo, le permita lograr una sistematicidad y orden para obtener los mejores resultados en el trabajo.

La Auditoría de Gestión fue definida en el punto 1-TIPOS-. Los conceptos de Eficacia, Eficiencia y Economía están indisolublemente asociados a esta clase de auditoría.

Eficacia

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

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.

Economía

El componente financiero es fundamental para tener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros. En una Auditoría de Gestión el componente financiero puede constituir un elemento a considerar en la evaluación de otras áreas en la entidad examinada.

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

1.2 La Auditoría de Gestión. Objetivos y componentes

Distintos autores y estudiosos de la auditoría han realizado su propia definición de Auditoría de Gestión; tal es el caso de Eduardo Hevia Vázquez que la define como: “un examen realizado por auditores y según las técnicas y métodos de auditoría del conjunto o de parte de las áreas, funciones o actividades de una organización, comprobando la eficiencia y adecuación de su sistema de control interno.” (Hevia)

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

Además de la Resolución No. 026/06 del MAC la Auditoría de Gestión Operacional y la ley 107/09 de la Contraloría General de la República de Cuba que constituyen una unidad indisoluble, y tienen como propósito establecer las regulaciones básicas para la valoración

CAPITULO #1: Evolución, desarrollo y antecedentes.
AUTORA: YENISLEIDY CARRASCO MIÑOSO

cuantitativa y cualitativa del proceso de ejecución de auditorías, en correspondencia con las nuevas definiciones de control interno. (MAC,2006; CGR,2009)

Mayra Cardona, plantea que la Auditoría de Gestión concierne a la estructura interna y al 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 avecinan 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. (Cardona ,2005))

Como expresa Corrine Norgard: “El examen de la auditoría 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.”(Norgard,1999)

Euroabc expone que: Una auditoría de gestión empresarial es una auditoría con objetivos diferentes a las clásicas auditorías contables, auditorías de calidad o auditorías 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 de obtener el estado de situación actual. La auditoría 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. (Euroabc,2005)

Según Andrés Suárez, por medio de la Auditoría de Gestión se determina si la correspondiente entidad o institución pública, 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 Auditoría de Gestión se cumplen las leyes, reglamentos y demás normas legales que regulan la economía y eficiencia administrativas, por lo que el control de eficiencia es también en parte control de legalidad, y viceversa. (Suárez,1991)

La Auditoría 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 o no, de

manera que cumplan con las políticas dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la Auditoría está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos, tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación. También debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades.

Debe tenerse en cuenta que la Auditoría de Gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad, sino que responde a un examen mucho más profundo al no limitarse solo a mostrar cifras o explicaciones. Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir, el precio del incumplimiento. Así mismo, se deberá tener en cuenta la interrelación de los tres elementos (economía, eficiencia, eficacia) con relación a la planificación, control y uso de todos recursos de la entidad. Además la Auditoría de Gestión realiza alternativas de propuestas de mejoramiento que benefician a la entidad.

El objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los directivos de la empresa en el desempeño de sus actividades, para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concernientes a las actividades revisadas.

Entre los objetivos principales de la Auditoría de Gestión se pueden señalar los siguientes:

1. Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los diferentes programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control.
2. Establecer si la entidad adquiere, asigna, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
3. Determinar si la entidad, programa o proyecto ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables.
4. Detectar y advertir de prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces.
5. Establecer la eficacia de los controles que tiene la entidad sobre las actividades y operaciones para el cumplimiento de sus propósitos.
6. Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
7. Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
8. Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
9. Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.

CAPITULO #1: Evolución, desarrollo y antecedentes.
AUTORA: YENISLEIDY CARRASCO MIÑOSO

10. Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de estos por parte del ente.
11. Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración del ente que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores de la comunidad en general.
12. Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendentes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y medibles.
13. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, como así también de los planes, normas y procedimientos establecidos.
14. Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
15. Auditar y emitir opinión sobre la memoria y los estados contables financieros, así como también sobre el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las empresas y sociedades del estado.
16. Proteger activos y salvaguardar los bienes del ente.
17. Garantizar la razón, habilidad y confiabilidad de la información contable y la integridad de los sistemas de información.
18. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, como así también de los planes, normas y procedimientos establecidos.
19. Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que prestan como en los bienes adquiridos.
20. Auditar y emitir opinión sobre la memoria y los estados contables financieros, así como también sobre el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las empresas y sociedades del estado.
21. Proteger activos y salvaguardar los bienes del ente.
22. Garantizar la razón, habilidad y confiabilidad de la información contable y la integridad de los sistemas de información.
23. Asegurar el cumplimiento de las normativas aplicables.
24. Promover la eficiencia operativa.
25. Fomentar la adhesión a la política administrativa establecida.
26. Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados.

1.3 Propósitos fundamentales de la Auditoría de Gestión

Medición y comparación de logros

Medir y comparar los logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de economía, eficiencia y eficacia.

Control interno eficaz

Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

Cultura de la responsabilidad

Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el estado y el gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

Mejoramiento de la planificación

Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

Necesidad de un buen sistema de información integral

Difundir la necesidad de poseer sistemas integrales de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

Una Auditoría de Gestión puede ser amplia o abarcar parte de una organización. Otra manera de determinar el alcance de esta auditoría es concentrándola en una o más funciones básicas de la gerencia. En general, el alcance de una Auditoría de Gestión debe ser considerado teniendo en cuenta la existencia de una adecuada correlación entre las utilidades y costos de la misma.

Internacionalmente se le han concedido distintas denominaciones análogas a la Auditoría de Gestión, pero realmente los objetivos que se encierran en todos los argumentos son sincrónicos, siendo las más populares las siguientes: Auditoría de las 3 E', Auditoría operativa, Auditoría operacional, Auditoría comprensiva, Auditoría integral, Auditoría gerencial, Auditoría del valor a cambio de dinero, Auditoría de desempeño y Auditoría administrativa funcional.

1.4 Semejanzas y diferencias de la Auditoría de Gestión y la Auditoría Financiera

Similitudes:

Auditoría de Gestión / Auditoría Financiera

La Auditoría de Gestión y la Auditoría Financiera se asemejan esencialmente en la necesidad de emitir una opinión debidamente documentada, basada en hechos observados, formuladas desde una posición de independencia respecto a la estructura orgánica y funcional de la empresa en cuestión y con una óptica de total objetividad que busque "DECIR LA VERDAD", siempre procurando no emitir juicios de valor sobre personas. En ambas se estudia y evalúa el sistema de Control Interno, haciendo énfasis en la Auditoría de Gestión en el Control Interno Administrativo y en la Auditoría Financiera en el Control Interno Contable.

Diferencias:

Auditoría de Gestión

Pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones, utiliza los Estados Financieros como un medio, promueve la eficiencia de la operación, el aumento de los ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas.

Es no numérica, su trabajo se realiza de forma detallada y pueden participar en su ejecución, profesionales de especialidades afines a la actividad que se audite.

Auditoría Financiera

Emite una opinión, mediante dictamen, sobre la razón habilidad de los estados financieros; estos constituyen un fin, por lo tanto le dan confiabilidad a los mismos, es numérica, su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas y la realizan solo profesionales del área económica.

La interrelación que existe entre ambos tipos de Auditoría, está dada por que en la ejecución de una **Auditoría de Gestión** se hace necesaria la realización de una **Auditoría Financiera**, o la certeza de la razonabilidad que ella detecta en las entidades.

1.5 Etapas para la realización de la Auditoría de Gestión

Según el Manual Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS) para su organización y desarrollo la Auditoría de Gestión comprende cinco etapas generales, que son las siguientes:

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

Exploración y examen preliminar

La etapa de exploración y examen preliminar constituye una guía para el posterior trabajo, facilitando así determinar cuestiones fundamentales como: hacia qué área se dirige el trabajo, cuántas personas se necesitan, el tiempo, es decir, crear las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad.

Se trata del estudio que, previo a la ejecución de la auditoría, se debe realizar en la entidad. Un recorrido por las áreas que conforman la entidad a fin de observar el funcionamiento en su conjunto, revisar la información que obra en el expediente único que contiene los resultados de las Auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones fiscales, evaluar el sistema de control interno contable, financiero y administrativo, así como realizar entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, técnicos, trabajadores y miembros de las organizaciones políticas y de masas.

Planeamiento

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

Ejecución

La etapa de ejecución involucra la recopilación de documentos, realización de pruebas y análisis de evidencias, para asegurar su suficiencia, competencia y pertinencia, de modo que se acumulan para la formulación de observaciones, conclusiones y recomendaciones, así como para acreditar haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los estándares de calidad establecidos. En esta etapa es preciso obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes. Además, prestar especial atención a que la auditoría sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.

El trabajo de los especialistas que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento; el jefe de grupo deberá encargarse de la orientación y revisión del trabajo; este debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de Auditoría; determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres “E”, teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa.

Informe

La exposición del informe de Auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad

como una herramienta de dirección. No obstante lo expresado, deberá considerarse lo siguiente:

Introducción: los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la segunda etapa (planeamiento).

Cuerpo del Informe: hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.

Conclusiones: se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las tres "E" y su interrelación. Recomendaciones: estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la Auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad.

Anexos: se pueden mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades.

Síntesis: en ocasiones es necesario confeccionar un resumen el que reflejará los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive la lectura.

Seguimiento

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres "E" que se observe, realizar una comprobación entre uno y dos años que permita conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si hubiera sido sustituido por sus desafortunados. De modo general consiste en el monitoreo y verificación sobre la puesta en marcha de las medidas correctivas formuladas en las recomendaciones o en el plan de mejoramiento en su caso.

1.6 Algunos obstáculos que enfrenta hoy la Auditoría de Gestión

Como toda herramienta administrativa, las auditorías de este tipo deben ser comprendidas y utilizadas apropiadamente para obtener resultados satisfactorios. Además, necesitan el apoyo total de los más altos niveles gerenciales. Dos de sus principales limitantes son el tiempo necesario para llevarlas a cabo, y su costo. Otro muy importante es el problema humano que consiste en la influencia negativa del máximo dirigente de la entidad a auditar.

Ventajas de la Auditoría de Gestión:

- _ Descarga obligaciones importantes, dedicándose a asuntos no delegables.
- _ Extiende la función auditoría a toda la empresa.
- _ Asegura información detallada.
- _ Habitúa a los empleados a trabajar con orden y métodos.
- _ Obliga a la empresa a replantear situaciones.

En resumen, por lo anteriormente expuesto queda demostrado que la Auditoría de Gestión como elemento de control es una herramienta para proporcionar a la dirección, a otras personas interesadas y a las empresas, una evaluación independiente y objetiva de las operaciones. Puede servir para ayudar a asegurar la responsabilidad e identificar medios para mejorar la operatividad. Esta auditoría ofrece 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. La Auditoría de Gestión diagnóstica el estado actual del negocio y las fallas que se puedan presentar. Hace la función de médico general.

1.7 La Auditoría de Gestión y el Proceso Administrativo

. Las actividades básicas del proceso administrativo

En la Auditoría de Gestión es significativo que el auditor esté preparado sobre la gestión administrativa de la empresa (planeación, organización, dirección y control) y su instrumentación práctica para no pecar de ignorancia, generalmente de sus características y posibles deficiencias. En múltiples ocasiones, la planeación se ha analizado y conceptualizado exclusivamente como una fase imprescindible de la actividad económica, ligada propiamente a la existencia del socialismo; sin embargo, es un proceso inherente al desarrollo de la sociedad y la especie. Uno de los elementos que marcó la evolución del hombre fue el intento de planificar su vida diaria y sus recursos. Todos en el planeta de una forma u otra, planifican su vida en diferentes matices, o al menos eso intentan. Por esa razón en ocasiones plantean que se trata de “organizar la acción con vista a un fin determinado”. La planificación como concepto, se ha interpretado de muchas maneras, dependiendo de la época y lugar de origen. Charles Hummel asevera que “planificar significa trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible”.

Ernest Dale piensa en planeación como: “la determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro, y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos”.

CAPITULO #1: Evolución, desarrollo y antecedentes.
AUTORA: YENISLEIDY CARRASCO MIÑOSO

Naciones Unidas comentan que “la planeación es un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubra todos los actores relevantes que puedan ser identificados”.

Joseph Massie refiere a planeación como “el método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos”. (Massie,1997)

Rusell Ackoff afirma que la planeación es: “un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación” y sobre el significado de la planeación, sostiene que “El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es”. (Ackoff,1998)

Idalberto Chiavenato describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”. (Chiavenato, 1991)

Koontz O'Donnell afirma que la previsión es la base de la planeación y considera la planeación como: “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”. (O' Donnell, 1995)

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas “correctas” – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas “correctamente”. De estos dos criterios, Drucker sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas “correctas” y después elegir los medios “correctos” para alcanzar dichas metas. (Drucker,1999)

Como ha señalado Henry Mintzberg de McGill University, “el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional”. De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una

organización sin ningún plan formal. Es decir, aún ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas. (Mintzberg,1998)

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, basándose en éste, ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada “administración estratégica”.

Alfred Chandler definió estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos”. En la definición de Chandler está implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma. (Chandler,2005)

C. K. Prahalad el más influyente pensador en estrategia corporativa plantea que "La estrategia es revolución" y que "Hoy en día las empresas deben ir hasta el fondo dentro de sus organizaciones para reinventar sus estrategias". (Parlad,1994)

Por su parte Gary Hamel considerado como el más influyente pensador sobre estrategia en el mundo occidental, ha cambiado el enfoque y el lenguaje de estrategia en muchas de las más exitosas compañías del mundo. Hamel llega a la conclusión de que el estratega debe ser un revolucionario, alguien que rompa los esquemas, solo así se conseguirá reinventar el sector y hacerlo más rentable: "hacer estrategia tiene que ser subversivo, tanto con relación a las normas internas de la empresa como con las de la industria". (Hamel, 2005)

Por su parte, Ernesto Guevara define la estrategia como “el análisis de los objetivos por lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de obtener los mismos;” y añade que la táctica es el modo práctico de llevar a cabo los grandes objetivos estratégicos, un complemento de la estrategia, más variable y flexible que los objetivos finales, adaptando los medios a cada momento”. (Guevara, 1987)

Michael Porter consultor y autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional considera que "La esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basado en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de armonizar; una estrategia fiable empieza teniendo un objetivo correcto. Y sostiene que el único objetivo que puede apoyar una estrategia fiable es una rentabilidad superior." (Porter, 2005)

Igor Ansoff considerado el padre de la Administración Estratégica plantea que “la clave de la estrategia es reconocer que si una compañía está funcionando bien, entonces es parte del ambiente”, para agregar “cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el

ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro” (Ansoff, 1997)

Igor Ansoff introdujo la planeación estratégica como protagonista de múltiples compañías en el mundo entero. Más aún, el impacto de esta forma de “trazar” el futuro ha sido tal, que se ha aplicado también en los ámbitos social y político.

Tomas Miklos definió la planeación estratégica como una actitud, una forma de vida que requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.” (Miklos, 2005)

La planificación estratégica según Serna constituye “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente , interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”. (Serna, 2005)

George A. Steiner plantea que “la planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea”. (Steiner, 2005)

Conceptos de la planeación estratégica

Es así que la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización ya que no basta con planear estratégicamente, se requiere pues incorporar la acción y el pensamiento estratégico al diseño.

El proceso administrativo y sus funciones

El proceso administrativo es una técnica de control que se emplea en las entidades para lograr el cumplimiento de sus objetivos propuestos, dentro de una determinada racionalidad de economía, eficiencia y eficacia de las operaciones. El proceso engloba básicamente el progreso armónico de las siguientes funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, aún cuando la fase de la planeación (como las otras), es desfavorable encerrarla, porque funciona como un eslabón de una cadena, en este caso por ser el origen a partir del cual se desarrolla la auditoría de este trabajo se le dará una atención específica posteriormente.

. El proceso estratégico

El proceso estratégico como sistema, asume un rol importante en la construcción de escenarios factibles dentro de cierta certidumbre esperada; para ello, establece un proceso integrado capaz

de sistematizar acciones que permitan lograr dentro de un contexto específico, objetivos y metas productivas. Dicho proceso consta de 3 grandes partes:

1. Análisis estratégico

El análisis estratégico de la empresa es:

- El proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma, de forma que presenta a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación de la empresa. (J. Navas y Guerras Martín, 1996).
- Una de las principales tareas de gestión, la base de la reflexión y formulación de estrategias. (Jean Pierre Thibaut, 1994).
- De estas dos definiciones se puede asegurar que el análisis estratégico constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones en la empresa y la base sobre la que se levanta cualquier cambio a largo plazo que se quiera lograr en ella.

Este análisis se compone del estudio de los siguientes elementos: misión, visión, valores, análisis del entorno y análisis interno, los cuales determinan el espacio estratégico en el que se va a desenvolver la empresa y constituyen el eje sobre los que se constituirá su estrategia.

A. Misión, visión, valores

Misión

El punto de partida para el inicio del proceso estratégico lo constituye la definición de la misión de la organización, la cual hace referencia a la razón de ser, sus prioridades y factores de existencia.

Visión

La visión constituye el impulso futurista donde la organización aspira llegar dentro de un propósito general o misión.

Valores

Los valores constituyen los principales ideales que sirven de guía a los miembros de la organización para basar sus juicios y guiar su conducta y, por ende, la orientación básica de la organización.

B. Análisis externo

El análisis externo tiene como fin un reconocimiento de las determinadas oportunidades y amenazas que presenta el entorno, para ser aprovechadas por parte de la organización en su proyección estratégica.

C. Entorno general (macroentorno)

Se refiere al medio externo que rodea la organización desde una perspectiva genérica, es decir, todo lo derivado del sistema socio económico en el que se desarrolla su actividad.

D. Entorno específico (microentorno)

Es el conjunto de influencias externas mucho más inmediatas, son aquellos factores que inciden directamente en la capacidad de una organización para propiciarse más o menos eficazmente ante sus rivales.

E. Análisis interno

El análisis interno tiene el propósito de identificar y evaluar el potencial de la organización para establecer ventajas competitivas mediante la valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder, evaluando por tanto el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades más notables de la empresa. Este análisis puede ser funcional y de recursos y capacidades.

F. La matriz estratégica o la matriz D.A.F.O.

Es la herramienta estratégica por excelencia, debido a que es muy utilizada, aunque a veces de forma intuitiva y sin conocer su nombre técnico. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado. El nombre lo adquiere de sus iniciales DAFO: D: debilidades, A: amenazas, F: fortalezas y O: oportunidades.

1. Formulación de estrategias

Se designan atendiendo al ciclo de vida de la organización, al elemento competitivo a utilizar y al sector donde se encuentra la organización. A partir del análisis estratégico, la empresa trata de formular o diseñar las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y objetivos que se han elegido a partir del contexto definido del análisis externo e interno.

Concluido este análisis estratégico, es necesario definir las *Áreas de Resultados Claves (ARC)* de la organización que son los lugares donde se encuentran los Factores Críticos de Éxito (FCE).

2. Implantación de la estrategia

La última parte del proceso supone poner en marcha la estrategia elegida y recibe el nombre de "implantación estratégica". Para ello, es útil a la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito. Pero no solo depende de lo bien perfilado que esté el camino, sino entre otros factores, de la capacidad del equipo directivo para estimular la actividad de los recursos humanos de modo que los objetivos sean

CAPITULO #1: Evolución, desarrollo y antecedentes.
AUTORA: YENISLEIDY CARRASCO MIÑOSO

conseguidos efectivamente, así como de la estructura organizativa y la cultura organizacional que sirvan de soporte a la implantación.

Recientemente se empieza a reconocer en la administración, como factor clave en el éxito organización en la gestión; Peter Drucker, exponía ya desde agosto de 1993: “Podemos predecir que, con toda probabilidad, en los próximos veinte años vamos a desarrollar lo que he venido llamando la ‘Auditoría de empresa’, que cotejará los resultados de un negocio y de su gestión con un plan estratégico y unos objetivos específicos.

Conclusiones del capítulo

En este capítulo se da a conocer el estudio de la evolución, desarrollo y antecedentes de la Auditoría de Gestión.

Capítulo II

Capitulo 2: Elaboración de una Guía Metodológica para la realización de una Auditoria de Gestión.

2.1 Caracterización de la Empresa Azucarera Diversificada “Antonio Sánchez”

La construcción del ingenio comenzó en el año 1902, por su propietario Manuel Carreño Fernández (Ciudadano Español), en 4 caballerías de tierra, cedidas por Manuel Antón Recio de Morales Marqués.

Se encuentra ubicado a 18 Km. Al sur de Aguada de Pasajeros y a 11.6 Km. de la estación de Carreño, se erigió en tierras vírgenes y con abundante agua; utilizando la maquinaria del Ingenio Olimpo (propiedad de Manuel Carreño), el cual había sido desbastado por un incendio.

La primera zafra la realizó en el año 1905, no existen datos estadísticos hasta el año 1913, en el año 1919 se hicieron nuevas inversiones, consistentes en: un nuevo tandem, dos juegos de centrifugas, dos condensadores, una planta eléctrica con tres turbo generadores de 500 KW C/U para la electrificación de la industria; con esas inversiones se elaboraron en ese año un total de 225 970 sacos de azúcar (325 lb.)

Ya establecidos como productores de azúcar en pleno desarrollo se comienza a invertir las utilidades en la construcción de un ramal ferroviario a través de la Ciénaga de Zapata.

En el año 1950 es vendido el Central a Fernando de la Riva; en el año 1952 un ciclón de gran magnitud azotó la zona de enclave del Batey, causando un gran daño en las instalaciones del ingenio y de las viviendas de los pobladores, para la recuperación se utilizó el dinero del seguro.

Ya en el año 1959, con el triunfo de la Revolución surge un nuevo horizonte para la clase trabajadora y en 1960 con la nacionalización de las empresas se dio un vuelco favorable en el nivel de vida de los trabajadores, alcanzaron por vez primera y para siempre sus derechos.

En la actualidad este Ingenio lleva el nombre de "Antonio Sánchez", como homenaje a un mártir de la Revolución cubana, nacido el 14 de febrero de 1935, en la finca Bermeja en la Ciénaga de Zapata, aledaña a este ingenio.

Durante la etapa del 69-79 se comenzó un plan de inversiones encaminado a aumentar la capacidad de molienda, sustituir los equipos en mal estado y aumentar la eficiencia del proceso.

En la década de los 80 se realizó el mayor número de inversiones en la fábrica. Otras inversiones importantes se hicieron la década de los 90.

2.1.1 Estrategia empresarial de la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.

- Participación de los colectivos de trabajadores en la elaboración de la planificación anual de la empresa.

Evaluación sistemática de la ejecución de las producciones.

- Ejecución de las producciones acorde a lo planificado.
- Evaluación sistemática de la ejecución de las producciones.
- Estimulación moral de los cuadros, colectivos y trabajadores acorde a los resultados.

Los funcionarios y trabajadores de la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez enunciaban su misión de la siguiente manera:

Misión

Dirigir y controlar la producción de caña de azúcar, alimentos y sus derivados, con altos rendimientos agrícolas e industriales, disminuyendo los costos y con la calidad requerida. Alcanzar una óptima reparación y mantenimiento en la industria, la maquinaria y el transporte, con una adecuada capacitación y atención al hombre para que la producción azucarera ocupe un lugar destacado en la economía del país y así contribuir al desarrollo paulatino del mismo, con la sostenibilidad que demanda el medio ambiente. Para de esta forma consolidar el Sistema de Gestión y Dirección.

Entorno

Para lograr la caracterización del entorno de la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez, fueron realizadas un grupo de encuestas que expusieron la opinión de los trabajadores y directivos de la fábrica, así como un grupo de proveedores, clientes y empresas que les prestan servicios. De esta manera puede entenderse que se logra un acercamiento al real entorno de la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez. La relación de **debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades** que a continuación se detallan, no es solamente fruto de un análisis en particular, sino el resumen de las opiniones que han emitido cada uno de los factores que de una u otra forma se han relacionado con la Empresa Azucarera Antonio Sánchez.

Debilidades

- Bajos niveles de aprovechamiento de las capacidades industriales.
- Bajos rendimientos agrícolas.
- Existencia de áreas vacías.
- Funcionamiento del 70% del sistema de comunicaciones por radio.
- Mal estado y sobreconsumo de los equipos de transporte.
- No adecuada conciencia económica del personal de dirección.

Amenazas

- Verticalización de la gestión empresarial.
- Falta de oportunidad de los recursos materiales necesarios.

Fortalezas

- Incremento del personal calificado, así como del nivel escolar de los trabajadores a partir de los egresados de la tarea Álvaro Reynoso.
- Consolidación del sistema de dirección por procesos.
- Incremento del salario medio de los trabajadores a partir del nuevo precio de la caña y de la vinculación de estos a los resultados finales de la producción.
- Rescate de la dignidad del trabajador azucarero.
- Consolidación de las áreas de resultados claves.

Oportunidades

- Tener implantado el sistema de perfeccionamiento empresarial.
- Posibilidades económico sociales producto de la diversificación de las producciones derivadas de la caña de azúcar.
- Existencia de mercado seguro para todas las producciones.
- Existencia de los recursos imprescindibles para la producción de caña.
- Posibilidad de aval del CITMA de una producción limpia

Visión

Los incrementos en los rendimientos agrícolas y en la producción de caña de azúcar y derivados de una forma medioambientalmente sostenible, así como la eficacia en las actividades de reparación y mantenimiento de las maquinarias y medios agrícolas e industriales y una política de ahorro integral, permiten una reducción de los costos y un aumento de la calidad. El incremento de la producción de alimentos alcanzara los niveles suficientes para el autoabastecimiento territorial con una alta eficiencia y calidad en las producciones. La consolidación de la política de ahorro así como las mejoras continuas del sistema energético nos permitirán el autoabastecimiento de energía durante todo el año. La eficiente gestión de los Recursos Humanos logra una mayor identificación del hombre con su trabajo y fortalece las relaciones entre todos los miembros de la organización, con un fortalecimiento en la atención al hombre y a su entorno.

2.2 Guía para la Auditoría de Gestión

Para realizar la guía se utilizaron interrogantes fundamentales que en su momento se han empleado según la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), Ministerio de Auditoría y Control (MAC) y actualmente Contraloría General de la República, todos son indispensables en el ánimo del auditor para el levantamiento de información. Los términos de información que se utilizaron

fueron: qué, para qué, dónde, cuándo, quién, cómo, cuánto y por qué, qué se está haciendo, qué se está logrando, desde el punto de vista de los resultados de la gestión.

En el diseño de esta guía se consultaron varios libros, tomándose además como punto de partida lo expuesto en la “Guía metodológica para la realización de Auditoría de Gestión” del MAC. Se estructura 4 etapas generales en el diseño de la guía objeto de esta investigación:

A. Familiarización

B. Planeamiento

C. Ejecución

D. Informe

El ejercicio de la auditoría exige el dominio de un camino claramente definido que facilite el proceso de sistematización de todas las actividades requeridas para diagnosticar acertadamente la realidad objeto de estudio y proponer las sugerencias que sean necesarias.

La guía que se conforma debe contar con las siguientes etapas:

A. Familiarización

➤ **Objetivos de esta etapa**

Familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando a través del estudio de los problemas inherentes a la rama de la actividad económica en que se desenvuelve la misma y que incide en la administración de la operación que se revisa; la infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación, los antecedentes respecto a deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.

➤ **Contenido**

Esta etapa comprende el estudio, que previo a la ejecución de la auditoría, se debe realizar en la entidad, para conocer determinados aspectos como son:

- Estructura organizativa y funciones; su correspondencia.
- Características de la producción o el servicio.
- Capacidad instalada.
- Plan de producción o de servicio.
- Sistema de costos (Centros de Costo, comportamiento del presupuesto).
- Fuentes de abastecimiento de materias primas.
- Destinos de la producción o servicios.
- Cantidad de trabajadores (categorías).
- Normas de consumo, cartas tecnológicas, fichas de costo, normas de trabajo.

- Auditorías anteriores.
- Verificar fuentes de financiamiento.
- Evaluar el Sistema de Control Interno.
- Examinar y evaluar documentos, operaciones, registros y estados financieros (razonabilidad de la situación financiera).
- Evaluar confiabilidad de los sistemas automatizados que utilizan.
- Análisis de los indicadores económicos y las razones financieras: liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad.
- Entrevistas.
- Visitas a áreas de trabajo.

Pueden utilizarse fuentes de información externas a la entidad. En la actualidad este estilo de verificación es muy empleado, debido a los hechos de fraudes, corrupción y diversas irregularidades constitutivas de delitos que se vienen produciendo en los campos de la economía y la administración en las entidades. Al concluir esta etapa se debe evaluar la posibilidad de emitir un informe preliminar que resuma la situación del control, lo que ayudará a confeccionar el informe final si el período de la auditoría es prolongado.

Después de una minuciosa exploración se crean las bases para efectuar el planeamiento que debe incluir el análisis de lo que se obtuvo.

B. Planeación

➤ Objetivos de esta etapa

Establecer los pasos a seguir, objetivos y presupuesto de gastos para la auditoría.

Elementos a considerar:

- Definir áreas a auditar.
- Determinar las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.
- Expresar los objetivos específicos de la auditoría.
- Informar a auditores y otros especialistas que intervendrían, atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad.
- Analizar el presupuesto de gastos de la auditoría, calculado sobre la base de salarios y cantidad de personas que conformarán el grupo multidisciplinario, fundamentalmente.

➤ Contenido

Esta etapa debe conducir a definir los aspectos que deben ser objeto de comprobación, por la expectativa que dio la exploración, así como determinar áreas, funciones y materias críticas.

- Aspectos objetos de comprobación.
- Formas o medios de emplear que den respuesta a la comprobación de las **3E**.

- Participantes.
- Tiempo y presupuesto.
- Es factible el empleo de ruta crítica para hacer el plan del desarrollo de la auditoría

C. Ejecución

➤ Objetivo de esta etapa

En esta etapa, como lo indica el título, es donde se realiza, desarrolla y ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberán detectar los hallazgos que permitan verificar toda la información verbalmente; y a través de evidencias suficientes, competentes y relevantes.

➤ Contenido

Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas, deberá tenerse en cuenta:

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones; que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesario; cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento; prestar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas el trabajo de los especialistas, que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento;
- El Jefe de la auditoría deberá encargarse de la orientación y revisión del trabajo, a fin de que se cumplan satisfactoriamente los programas trazados y, por ende, los objetivos previstos.
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado para ello.
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las 3 "E", teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa.

D. Informe

• Objetivo de esta etapa

Se deben expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vistas a que se tome por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

• Contenido

Introducción

Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la 2da. Etapa: "Planeamiento". Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la 2da. Etapa: "Planeamiento".

Conclusiones

Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general.

Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 "E" y su interrelación.

Cuerpo del Informe

Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes.

Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.

Recomendaciones

Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad.

Anexos

Se pueden mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades.

También pueden utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.

Síntesis

En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.

2.3 Guía de acción propuesta para efectuar la Auditoría de Gestión en la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez

- **Necesidad de una guía para realizar la Auditoría de Gestión en la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez**

Dadas las razones expuestas y la representatividad de las actividades para obtener utilidades en la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez y su crecimiento en estos últimos años, se manifiesta la necesidad de una guía de acción que ofrezca a la auditoría interna un mecanismo para medir la gestión de la gerencia.

- **Guía de acción propuesta para efectuar la Auditoría de Gestión**

Primera etapa: Familiarización

El objetivo a seguir en esta etapa será: realizar un estudio previo para caminar solo sobre la base de las actividades específicas a auditar. Para ello se procederá:

1. Recorrer las áreas de la empresa para observar su funcionamiento de conjunto.
2. Revisar en el expediente único las inspecciones, comprobaciones y resultados de auditorías.
3. Evaluar el sistema de Control Interno en sus cinco componentes.

4. Examinar y evaluar los Estados Financieros, a través del análisis de las principales razones financieras.

En cada una de las actividades anteriores se tendrá en cuenta:

- Recorrido por las áreas para tener una panorámica general de las actividades, debilidades, problemas que se presentan.
- Revisión del expediente único de auditoría que se encuentra en el área de economía, procediéndose a un resumen que contenga entre otros:
 - ✓ Fecha
 - ✓ Tipo de auditoría
 - ✓ Resultado
 - ✓ Evaluación obtenida

Control interno

Se aplicará el cuestionario de Control interno elaborado por la Contraloría de la República y control a las áreas de acuerdo con la temática que se aborde en cada caso. En detalle se examinan los siguientes componentes:

Ambiente de control.

- ✓ Gestión y prevención de riesgos
- ✓ Actividades de control
- ✓ Información y comunicación.
- ✓ Supervisión y monitoreo.

Este cuestionario se resume en los siguientes aspectos:

Ambiente de control

El ambiente de control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulares que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

El ambiente de control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal.

Este puede considerarse como la base de los demás componentes del Control Interno. La dirección de la entidad y el auditor interno, si lo hubiere, pueden crear un ambiente adecuado si:

- ♣ Existe una estructura organizativa efectiva.
- ♣ Se aplican sanas políticas administrativas.
- ♣ Se cumplen leyes y políticas que serán asimiladas de mejor forma si el personal la tiene a la vista por escrito.

El ambiente de control es, de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto de ellos y se basa en otros fundamentos claves, tales como:

- ♣ La filosofía y estilo de dirección.
- ♣ La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- ♣ La integridad, valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- ♣ Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- ♣ El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- ♣ En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de unidades de auditoría interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

Gestión y prevención de los riesgos

El Control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad como de la actividad. Los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Actividades de control

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que han determinado y asumido.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera y estas a su vez, al cumplimiento normativo y así sucesivamente.

En cada categoría existen diversos tipos de control:

- ♣ Preventivos y correctivos.
- ♣ Manuales automatizados o informáticos.
- ♣ Gerenciales o directivos.

En todos los niveles de la entidad existen responsabilidades de control y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que le competen, para ello se les debe explicar claramente tales funciones.

Información y comunicación

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

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control.

Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

Supervisión y monitoreo

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

Las actividades de monitoreo incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente directamente por las distintas estructuras de dirección.

Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorias periódicas efectuadas por los auditores internos.

El objetivo es asegurar que el Control Interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Estados financieros

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

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz incluyendo una circulación multi direccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

Supervisión y monitoreo

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

Las actividades de monitoreo incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente directamente por las distintas estructuras de dirección.

Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorias periódicas efectuadas por los auditores internos.

El objetivo es asegurar que el Control Interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Estados Financieros

Se evalúa los resultados de la empresa y analiza a través de los mismos las principales razones financieras, acorde a las características de la entidad.

RAZONES FINANCIERAS

Razón	Cálculo	Interpretación
Capital de trabajo	Activo circulante/Pasivo circulante	Mide el margen de seguridad para cumplir con las obligaciones a corto plazo.
Liquidez General	Activo circulante/Pasivo circulante	Mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones a corto.

Liquidez Inmediata	Activo liquido/Pasivo circulante	Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes.
Solvencia	Activo real /Recursos ajenos	Mide la capacidad total de pago que tiene el negocio tanto de las deudas a corto como a largo plazo.
Ciclo de cobro	Cuentas por cobrar/Ventas diarias al crédito multiplicado por No. Días del periodo	Expresa los días de ventas pendientes de cobro.
Ciclo de pago	Cuentas por pagar/Compras diarias al crédito multiplicado por No. Días del periodo	Expresa los días de compra pendientes de pago.
Rentabilidad económica	U.A.I.I./Activo total promedio	Mide la eficiencia en el uso de los recursos del negocio.
Rentabilidad Financiera	Utilidad neta/Patrimonio promedio	Mide el rendimiento extraído a la inversión de los propietarios.

Las razones calculadas para la situación específica de la empresa donde pudieran existir fortalezas o debilidades en su comportamiento se muestran en **(PT: F-3)**.

Se analiza a través del cuadrante de navegación la situación financiera, en **(PT: F-4)** para obtener su medición financiera.

Planeamiento

El planeamiento en la auditoría de gestión debe promover significativos ahorros en el presupuesto de tiempo programado por el órgano auditor por cuanto permite con un número reducido de personal altamente calificado, identificar los asuntos más importantes de la entidad, programa o actividad que serán examinados. Para algunos considerados como una etapa independiente, debe conducir a definir aspectos que deben ser objetos de comprobación, por la expectativa obtenida en la exploración, así como determinar áreas, funciones y materias críticas. También se debe analizar reiteración de deficiencias y causas. Así como definir formas o medios de comprobación que se van a utilizar.

En resumen no podrá faltar en una planeación:

1. Aspectos objetos de comprobación.
2. Formas o medios a emplear que den respuesta a la comprobación de las 3´E.
3. Participantes.
4. Tiempo y presupuesto.

Ejecución

Objetivo:

Extraer las evidencias por medio de los instrumentos de evaluación así como los mecanismos de programación. Dentro de los instrumentos utilizados están: verificación física de la información obtenida verbalmente, cuestionarios, revisión de cálculos, inspección documental, comparaciones, evaluaciones y análisis, o sea, un conjunto de técnicas que evidencian por qué se originan el incumplimiento y las desviaciones. La guía en general estará encaminada a:

1. Determinar si la entidad ha cumplido en tiempo, lugar y calidad los objetivos y metas establecidas con los recursos asignados, teniendo en cuenta que:

- Adquiere el tipo de recursos que requiere, con la calidad y en la cantidad apropiada, cuando se necesitan y al menor costo posible;
- Aplica políticas idóneas para realizar sus adquisiciones;
- Protege y conserva adecuadamente sus recursos.

2. Verificar si la entidad logra la eficiencia necesaria en la asignación y utilización de los recursos, de acuerdo con:

- La utilización de procedimientos operativos eficientes;
- El empleo de la menor cantidad posible de recursos para la producción de bienes o servicios en la cantidad, calidad u oportunidad apropiada.

3. Comprobar si la entidad ha establecido un sistema de gestión de la calidad que le permite:

- Determinar las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios de sus productos;
- Establecer la política y los objetivos de calidad de la organización;
- Aplicar las medidas de la eficiencia y eficacia del proceso;
- Establecer e implementar un proceso de mejora continua del sistema de gestión de calidad.

4. Examinar que las expectativas, necesidades, requisitos y exigencias del cliente o beneficiario se determinan y cumplen, teniendo en cuenta:

- La identificación y análisis del comportamiento de los clientes o beneficiarios de los productos o servicios que oferta la entidad, en función del objeto social aprobado;
- La necesaria segmentación de los clientes o beneficiarios en determinados ámbitos, que permitan una mejor atención y satisfacción de sus necesidades y expectativas;

- Los procedimientos de información, diseño, revisión, verificación y validación especificados para los productos y servicios, incluyendo las actividades de entrega y postventa;
- Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto o servicio;
- El seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente o beneficiario, con respecto a los productos o servicios ofertados.

5. Verificar el comportamiento ético en el ejercicio de sus funciones de los recursos humanos relacionados con la administración, control y custodia de los recursos públicos, sobre la base de:

- Salvaguardar los intereses generales del Estado;
- Preservar el patrimonio público,
- Rehusar toda relación con intereses, personas u organizaciones que sean incompatibles con las funciones públicas que ejercen;
- Denunciar y rechazar toda actividad contraria al manejo correcto de los fondos y del interés público;
- Tratar al ciudadano con respeto, prestándole los servicios que sean necesarios de manera eficiente, puntual y pertinente.

Los programas específicos creados para examinar las áreas deseadas se presentan a continuación, tomando en cuenta las actividades de la Administración General, Economía, Producción y Capital Humano.

- **Administración General**

1. Examinar la estructura organizacional de la empresa.

a. Investigar sobre la estructura formal.

- Determinar su compatibilidad con el esquema de recursos humanos y existencia de responsables por áreas.

b. Investigar sobre la estructura informal.

- Evaluar la estructura informal, si cumple con los objetivos y metas.
- Verificar si la información oral emitida por la dirección de la entidad ayuda a aumentar la efectividad organizacional.
- Analizar si estimula a la estructura organizacional para informar a la dirección sobre las expectativas y necesidades del capital humano.

2. Inspeccionar las Políticas y Metas.

a. Indagar si los objetivos de la entidad son compatibles con los:

- planes,
- estrategias,

- políticas,
 - procedimientos
 - normas.
- b. Revisar si los objetivos de la empresa se expresan en términos específicos, medibles y por escrito:
- Definición
 - Compatibilidad
 - Divulgación
- c. Analizar si la entidad dispone de objetivos definidos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura organizacional.
- d. Chequear si se revisan periódicamente las estrategias y si están incorporadas a las áreas a las que son aplicables.
3. Revisar si existe en la entidad, políticas y procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada.
4. Aplicar el cuestionario destinado al área para realizar las tareas anteriores
- a. Realizar el papel de trabajo que evalúe el resultado del cuestionario **(PT: AG-1)**.
 - **Economía**
1. Realizar la descripción del área.
2. Indagar sobre la salud financiera de la empresa.
- a. Certifica la contabilidad y el sistema de costos evaluando entre otros diferentes elementos relacionados con la contabilidad y las finanzas de la entidad, realizando sus correspondientes papeles de trabajo tales como:
- . Gestión de pago: analiza la antigüedad de las cuentas por pagar y los acreedores principales.
 - Cuentas por pagar a corto plazo **(PT: E-1)**
 - . Gestión de cobro: se trata la antigüedad de las cuentas por cobrar, deudores principales.
 - Cuentas por cobrar a corto plazo. **(PT: E-2)**
3. Determinar la actualización, dominio de las normas y procedimientos contables actuales del clasificador de cuentas y otros documentos.
4. Con respecto a la capacitación analiza el conocimiento del personal, preparación continúa.
5. Verificar la funcionabilidad, completamiento de la estructura.
6. Verificar la funcionabilidad, oportunidad, diseño de la información contable.
7. Verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se encuentra en la estrategia general de la empresa.
8. Verificar el comportamiento de los ingresos y gastos.

a. Determinar variaciones y representar gráficamente.

9. Aplicar el cuestionario destinado a esta área que es necesario para realizar las tareas de la número tres a la seis. **(PT: E-5)**.

a. Evaluar la razonabilidad de la información que esta brinda, así como su eficacia en la toma de decisiones.

b. Realizar papel de trabajo que evalúe el resultado del cuestionario.

- **Producción**

1. Análisis y descripción del área.

2. Verificar el cumplimiento del plan de producción.

3. Comparación de dos o más periodos con respecto al real y al presupuesto.

4. Evaluar el comportamiento de los ingresos y gastos del período en cuestión.

5. Análisis de los surtidos de producción determinando su cumplimiento.

6. Aprovechamiento de las capacidades a partir de:

- ♣ Capacidades instaladas

- ♣ Capacidades existentes

7. Examinar los principales aspectos de su función y su relación con otras áreas

Funcionales.

8. Analizar si existen planes de mejora continua, modernización y automatización de los métodos de producción existentes en la entidad.

9. Aplicar el cuestionario de trabajo. **(PT: P-1)**.

a. Realizar papel de trabajo que evalúe el resultado del cuestionario.

- **Capital Humano**

1. Realizar la descripción del área.

2. Estudiar la estructura y líneas de responsabilidad y de autoridad, mantenimiento de registro de personal, negociación de contratos, coordinación con los restantes departamentos en cuanto a planeación detallada de las necesidades reales.

3. Examinar el funcionamiento de los ejecutivos, dirección en base a los conceptos de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones.

4. Evaluar la función administrativa que se encarga de reclutamiento, la selección, la contratación, evaluación del desempeño, salarios, protección e higiene del trabajo, cultura organizacional, capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización.

a. Aplicar el cuestionario destinado a esta área que contiene diferentes variables necesarios para realizar las tareas dos a seis.

b. Realizar el papel de trabajo que evalúe el resultado del cuestionario.

c. Realizar el papel de trabajo para analizar la plantilla aprobada y existente.

- Número de trabajadores fijos.
- Número de trabajadores período a prueba.
- Número de trabajadores contratados.

5. Realizar el papel de trabajo para analizar el índice de ausencias por las distintas causas. **(PT: CCHH-1).**

- Enfermedad
- Licencia de maternidad
- Invalidez parcial
- Accidentes de trabajo
- Comisión médica
- Ausencias justificadas e injustificadas
- Licencias sin sueldo
- Vacaciones

6. Realizar el papel de trabajo para analizar las bajas ocasionadas y sus causas.

(PT: CCHH-2).

- Por solicitud propia.
- Por jubilación.
- Por indisciplina.
- Por robo.
- Por culminación de contrato determinado.
- Por salida del país.

7. Aplicar el cuestionario destinado al área para realizar las dos tareas anteriores

(PT: CCHH-3).

a. Realizar el papel de trabajo que evalúe el resultado del cuestionario.

2.4 Conclusiones del capítulo.

En este capítulo se da a conocer el proceso y análisis estratégicos que incluye la misión, visión y valores, así como el análisis externo e interno.

Se determinaron las áreas de resultado las cuales sirvieron de base para la confección de la Guía de Auditoría de Gestión.

En resumen, la guía propuesta responde estrictamente a las características funcionales y estructurales de la entidad, conformándose por las distintas áreas los cuestionarios y papeles de trabajo correspondientes, quedando estructurado de la siguiente manera:

CAPITULO #2: Elaboración de una Guía Metodologica para la realización de una Auditoria de Gestión.

AUTORA: YENISLEIDY CARRASCO MIÑOSO

Administración General: papeles de trabajo 1,

Economía: papeles de trabajo 6,

Producción: papeles de trabajo 1,

Capital humano: papeles de trabajo 3.

Capítulo III

CAPITULO 3: Aplicar la guía de Auditoria de Gestión de la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.

De la guía propuesta que se presentó en el capítulo anterior, se derivan los resultados que se aborda en este capítulo; los cuales muestran las evidencias según los períodos auditados.

3.1 Primera etapa: Familiarización

Se efectuó el recorrido por las áreas de la empresa observando todo su funcionamiento desde el punto de vista tecnológico, relacionándolo con el sistema de control interno. Al mismo tiempo, se efectuaron encuestas a trabajadores y funcionarios de la empresa. Por supuesto, el universo a utilizar lo constituirá la plantilla total de la empresa tomando todos los trabajadores, el personal dirigente y administrativo de la entidad.

- **Estructura organizativa de la empresa:**

El Organigrama de la empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez está estructurado de forma horizontal, compuesto primeramente por la Dirección General y de ahí se subordinan sus principales departamentos. **(ANEXO A)**

- **Categoría ocupacional de los trabajadores de la empresa**

La empresa cuenta actualmente con una plantilla aprobada de 839 trabajadores, desglosados por las diferentes categorías ocupacionales de las cuales tiene toda su plantilla cubierta, de ellos 64 dirigentes lo que representa el 7.63 % de la plantilla cubierta; 97 servicios que representa el 11.56 %; 148 técnicos que representa el 17.64 % y 530 obreros que representa el 63.17 %, encontrándose el mayor número de trabajadores en los obreros. La composición de la fuerza laboral y general de la empresa se muestra en **(PT: F-1)**

Por cada área está desglosada de la siguiente manera:

Administración: 5 dirigentes, 14 técnicos y 20 servicios.

Economía: 10 dirigentes, 48 técnicos.

Capital humano: 1 dirigentes, 30 técnicos.

Producción: 30 dirigentes, 50 técnicos, 300 obreros y 77 servicios.

Mantenimiento: 18 dirigentes, 6 técnicos, 230 obreros.

Su estructura contable está centralizada por un sistema automatizado llamado Versat Sarasola, que cuenta entre otros módulos, con el de Medios Básicos y Finanzas.

- **Auditorías**

En la revisión que se realizó al expediente único de auditoría, se verificó que se han realizado 2

auditorías en el periodo analizado: de enero a diciembre de 2010; de ellas el 50 % son auditorías temáticas y 50 %, inspecciones estatales; todas realizadas por organismos superiores, donde obtuvieron resultado de Aceptable y Deficiente respectivamente.

Para este análisis se empleó el papel de trabajo que contiene entre otros los siguientes elementos: tipo de auditoría, resultados y evaluación obtenida **(PT: F-2)**.

- **Sistema de Control Interno**

Los resultados obtenidos en la evaluación del Control Interno fueron satisfactorios. Solo se encontraron dos dificultades en el componente de Actividades de Control:

1. En la empresa no existe el plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades, pero sí existe una brigada de reserva que, aunque no rota consecutivamente por todos los puestos de trabajo, está preparada para cubrir en todas las áreas.
2. Las supervisiones son recibidas del nivel superior y sus resultados no se discuten y analizan por el Consejo de Dirección.

Los otros componentes que son la Gestión y Prevención de Riesgos, el ambiente de control, la información y comunicación y la supervisión o monitoreo se encuentran bien controlados. Existe en la empresa un cronograma para la implantación del Control Interno. **(Anexo B)**

- **Análisis de los Estados Financieros**

El examen y evaluación de los Estados Financieros se realizó a través del análisis de las razones financieras, las cuales arrojaron como resultado que se tomó en cuenta el análisis de las razones financieras, basado en los Balances Generales y Estados de Resultados pertenecientes a sus Estados Financieros en los años 2009 y 2010.

A continuación se muestra una evaluación comparativa entre los años anteriormente mencionados, lo cual no solo resume la situación financiera y económica de la empresa, sino que permite medir cómo ha actuado la misma en el tiempo. De esa forma se obtiene una información más amplia que ayuda a la toma de decisiones en su medio. Al analizar las razones de liquidez, se ve cómo la empresa tiene un movimiento negativo en el transcurso de un año a otro, pues disminuye su valor de liquidez demostrando que no puede afrontar sus obligaciones a corto plazo. Se puede decir que, analizando el índice de solvencia que mide cómo los derechos de los acreedores a corto plazo pueden ser cubiertos por los activos que son efectivos o que se espera se conviertan en efectivos en corto tiempo, puesto que también en el transcurso del período se ha ido disminuyendo desfavorablemente, ya que no existe una razón financiera razonable. La empresa no presenta una buena rentabilidad económica comparando

ambos años, además la rentabilidad financiera ha ido disminuyendo. Todo esto hace posible concluir que esta entidad muestra una situación financiera deficiente, pues presenta una ineficiencia en el uso de los recursos de negocios y no presenta rendimiento extraído a la inversión de los propietarios. Esto se debe al exceso de gastos en las reparaciones y de materia prima se consumió más caña que la que había que consumir por lo que la empresa tuvo más gasto que el planificado afectando la economía. Ver **(PT: F-3)**

3.2 Planeación:

La realización de la planeación se desarrollo en base a la exploración realizada a la entidad, auditando así los puntos más vulnerables de la empresa. **(PT: P-1)**

3.3 Tercera etapa: Ejecución

3.3.1 Administración General

La plantilla de esta área está compuesta por un 4.64 % del total de trabajadores, está integrada por:

1. directores (5)
2. la secretaria (1)
3. especialistas (7)
4. cocineras (5)
5. auxiliares de limpieza (5)
6. Choferes (6)
7. Jurídico (1)
8. Auditor (1)
9. Custodios (8)

Para la evaluación de esta área se procedió a la búsqueda de información perteneciente al año 2010. En el cual se le aplicó las encuestas a la totalidad de trabajadores que laboran en dicha área y se obtuvo como resultado que el 92.6% de los aspectos evaluados fueron positivos.

(PT: AG-1).

En lo referente a la estructura organizacional partiendo de la estructura formal se verificó que el esquema de la organización del capital humano es compatible con la estructura organizativa de la entidad. Los responsables por áreas y sus atribuciones están adecuadamente definidos. En el ambiente de trabajo se permite la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo.

Sobre las políticas y metas, se verificó que se encuentran bien definidos y organizados. Los objetivos de la entidad se expresan en términos específicos, medibles y por escrito y son

AUTORA: YENISLEIDY CARRASCO MIÑOSO

compatibles con los planes, estrategias, políticas, procedimientos y normas. Están definidos para cada una de las áreas funcionales que integran la estructura organizacional.

Respecto a las estrategias, se encuentran integradas con los objetivos, los planes, las políticas, los procedimientos y las normas y están aprobados y apoyados por la alta dirección. Se revisan periódicamente las estrategias para que reflejen los cambios tecnológicos, nuevas necesidades de los clientes o usuarios y tendencias políticas. Además están incorporadas a las áreas funcionales de la entidad en las que son aplicables.

Los planes a corto y mediano plazo son compatibles con los de largo alcance y se integran armónicamente con los objetivos de la entidad, las estrategias, las políticas, los procedimientos y las normas. Se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes del periodo actual y las causas que inciden en su ejecución, pero no se crea planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad, están concebidos.

En el departamento se realiza, además, la evaluación de las políticas y procedimientos; se verificó que están de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada. Cada política está basada en los objetivos de la entidad; es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal de la entidad; está en conformidad con las normas éticas establecidas, estable y flexible para las condiciones cambiantes. Los procedimientos establecen las tareas a realizar y definen las responsabilidades de los individuos que intervienen, teniendo en cuenta las áreas de responsabilidad. Los canales de comunicación permiten que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal subordinado las políticas y procedimientos aprobados y son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente. Las comunicaciones con los órganos de dirección superior fluyen satisfactoriamente y se realizan desde cada una de las empresas a través del presidente del grupo de la actividad que se trate.

3.3.2 Economía

La plantilla de esta área está compuesta por un 6.91% del total de trabajadores, está integrada por:

1. El director económico
2. Jefes de departamentos de cada UEB (9)
3. Técnicos (48)
4. Para la evaluación de esta área se procedió a la búsqueda de información perteneciente al año 2010. Sobre la base de ello y las respuestas obtenidas en el cuestionario de trabajo aplicado. En el cual se le aplico las encuestas a la totalidad de trabajadores que

AUTORA: YENISLEIDY CARRASCO MIÑOSO

trabajan en dicha área y se tuvo como resultado que el 90.38% de los aspectos evaluados fueron positivos. **(PT-3)**

5. La contabilidad de la empresa y sus finanzas son dirigidas en por este departamento. Se tienen cuentas bancarias en CUC, CUP que son operadas directamente sin necesidad de otros niveles de aprobación. Se realizan análisis contables a los cierres de mes y de tendencias en cuanto a los ciclos de cobros y pagos, se evalúan periódicamente las razones financieras y se toman medidas para mejorar sus parámetros. Sobre los flujos de efectivo, las decisiones son centralizadas en este departamento.
 6. La actividad se soporta por el sistema contable Versat Sarasola, que cuenta con diferentes subsistemas de la contabilidad, incluyendo el módulo de los medios básicos, y finanzas. La contabilidad no es certificada.
 7. Estrategias de economía
 8. Objetivos estratégicos
 9. 1. Lograr que la empresa cuente con una eficiente salud financiera.
 10. 2. Fortalecer la contabilidad a través de la Certificación de los estados financieros.
 11. 3. Implementar un sistema informático integral de contabilidad y gestión.
 12. 4. Fortalecer el sistema de costo.
 13. 5. Contribuir a la elevación de la eficiencia de la empresa, aplicando la ciencia y la innovación tecnológica e incrementando la acción al medio ambiente.
 14. Estrategias
 15. La elaboración de la estrategia del área de economía hasta 2010 tiene en cuenta el medio en que se desenvuelven, así como los cambios que en la provincia y el país han tenido lugar. Las principales son las siguientes:
 16. 1. El proceso de reestructuración del MINAZ han transformado las estructuras que tenían, lo que se hace necesario establecer los mecanismo contables y de control que garanticen su funcionamiento, por otra parte se hace necesario dirigir el trabajo hacia el desarrollo de los recién graduados como nuevas fuentes de desarrollo.
 17. 2. Los resultados económicos, aunque han mejorado, distan mucho de las necesidades del país, el uso del combustible no ha sido el necesario por lo que debe priorizarse.
3. Los impagos han lacerado la liquidez de la empresa y sus unidades productoras, además de la deficiente utilización del crédito bancario.
 4. La venta en divisa no se ha potenciado.

Evaluación de la antigüedad de las cuentas por pagar

En las cuentas por pagar al cierre de 31 diciembre de 2010, la entidad presenta la gestión de pago siguiente.

• **Cuentas por pagar:** existe un saldo de \$ 325287.26 CUP que corresponden al total siendo, \$ 30339.41 CUP para un 9.32 % hasta 30 días, de 31 a 60 días con un importe \$ 11130.21 para un 3.43%, de 61 a 90 días \$30686.27 para un 9.43 % y más de 90 días \$253131.37 para un 77.82% perteneciendo esto a los suministradores y acreedores en la compra de azúcar y sus derivados **(PT: E-1)**.

Evaluación de la antigüedad de las cuentas por cobrar

En las cuentas por cobrar al cierre de 31 diciembre de 2010, la entidad presenta la gestión de cobro siguiente:

• **Cuentas por cobrar a corto plazo:** existe un saldo de \$ 493155.80 CUP que corresponden al total siendo, \$ 41697.71 CUP para un 8.45 % hasta 30 días, \$ 34211.52 CUP representando el 6.93 % de 31 a 60 días, \$19673.31 CUP para un 4.0% de 61 a 90 días, \$ 397573.26 para un 80.62 %de las cuentas están fuera de término **(PT: E-2)**.

3.3.3 Producción

La plantilla de esta área está compuesta por la máxima representación de la entidad un 87.74 % del total de trabajadores y está integrada por:

1. Directores (48)
2. Jefes de turno de producción (8)
3. Químicos (5)
4. Operadores (610)
5. Encargados de almacén (4)
6. Dependientes de almacén (4)
7. Operadores de equipos de vapor (4)
8. Pintores (3)
9. Albañiles (2)
10. Mecánicos de taller (20)
11. Pesadores de caña y sus derivados (3)

El área de producción no es más que la integración de todas las áreas que intervienen en el desarrollo del proceso productivo, ellas son:

- UEB Fábrica de Azúcar.
- UEB Derivado.
- UEB Fábrica de Torula.

- Área de producciones agropecuarias.
- UEB Servicios Agrícolas
- UEB de Mecanización.

Para la evaluación de esta área se procedió a la búsqueda de información perteneciente al año 2010. En el cual se le aplicó las encuestas a la totalidad de trabajadores que trabajan en dicha área y se tuvo como resultado que el 100% de los aspectos evaluados fueron positivos. **(PT-1)** Diariamente se procesa un parte de producción que contempla un análisis de la producción diaria, comportamiento de los índices de consumo, entrada y salida de materiales, cobertura diaria de producción, además de otros indicadores medibles. Este informe sirve de contrapartida al departamento de economía lo que lleva a su mayor control y es una herramienta clave para la toma de decisiones de la administración **(Anexo C y D)**.

Análisis y control de la calidad

El proceso productivo está diseñado para la obtención de azúcar y sus derivados con las características de calidad y se puede resumir en tres secciones fundamentales.

Existe un Sistema de Control de Calidad que abarca criterios de aceptación para las materias primas, los parámetros de procesos productivos y control del producto final el cual no cumplió eficientemente con la actividad ya que la calidad de la caña no era la adecuada por lo que se necesitó más caña de la planificada. La Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez dispone de un laboratorio dentro de sus instalaciones que se encarga de mediciones de parámetros en todo el proceso.

Es responsabilidad del Químico de laboratorio controlar la aplicación efectiva de los procedimientos del área, analizar y decidir la conveniencia o necesidad de realizar modificaciones al mismo. Cada área de trabajo deberá cumplir lo que se establece en los procedimientos.

Se utilizan productos altamente tóxicos por lo que es necesario seguir las medidas de seguridad y protección que se establecen en cada uno de los procedimientos. Se toman todas las precauciones cuando se utilizan los equipos y materiales establecidos en cada caso.

Se establecen las condiciones ambientales que se exigen en cada operación en el área de control de la calidad. Se conserva en buen estado la documentación (normas técnicas, procedimientos de calidad, actas de inspecciones), así como la Licencia Sanitaria.

El personal de turno es responsable de la implementación eficaz de los procedimientos e instrucciones y del aseguramiento material, así como del uso del equipamiento y accesorios apropiados para cada operación.

AUTORA: YENISLEIDY CARRASCO MIÑOSO

El área no cumple con sus objetivos debido a que existen afectaciones en la economía en 38% de exceso; un 6% de ineficiencia y aun cuando se sobrecumplió el plan: 1.64 de producción, hay ineficacia por no cumplirse los planes de gasto.

Análisis de la eficiencia y economía al cierre del 31 de diciembre de 2010. (Anexo E)

EFICIENCIA =

Materia prima / Volumen de producción (real)

Materia prima / Volumen de producción (plan)

$$0.17 / 0.16 = 1.06$$

INEFICIENCIA = 6 %

ECONOMÍA =

Costos (reales)

Costos (planes)

$$= 9820 / 7110.8 = 1.38$$

ECONOMÍA = 38 % de Exceso

EFICACIA

Plan de Producción	Real de Producción	Eficacia %
\$3355815.00	\$3410803.00	\$54988 - 1.64

3.3.4 Capital Humano

La plantilla de esta área está compuesta por la máxima representación de la entidad un 3.69% del total de trabajadores y está integrada por:

1. Director
2. Especialista principal (1)
3. Especialista de seguridad y salud del trabajo (1)
4. Especialista de capacitación (1)
5. Secretaria (1)
6. Técnicos de Capital Humano (26)

Para la evaluación de esta área se procedió a la búsqueda de información perteneciente al año 2010. Sobre la base de ello y las respuestas obtenidas en el cuestionario de trabajo aplicado.

En el cual se le aplicó las encuestas a la totalidad de trabajadores que trabajan en dicha área y se tuvo como resultado que el 85.07% de los aspectos evaluados fueron positivos.

AUTORA: YENISLEIDY CARRASCO MIÑOSO

El técnico en Capital Humano es el encargado de partir desde la selección del personal, la capacitación, contratación, evaluación del desempeño así como la promoción y seguridad laboral de los trabajadores, según consta en la Resolución No. 23 /2003, que dicta el "Reglamento sobre el Régimen Laboral en la Inversión Extranjera".

La selección de los trabajadores exige requisitos elementales para el desempeño de cada uno de los cargos de la empresa. Es válido señalar que las condiciones morales y sociopolíticas juegan un papel fundamental en dicho proceso, además de la calificación requerida para cada uno de los cargos.

Estas competencias, en cada caso, permiten al trabajador realizar las funciones que para cada cargo debe tener, además que se les brinda la posibilidad de seguir entrenándose en todas las áreas de la entidad para que de esta forma sigan escalando por una línea de ascenso a otros puestos de mayor complejidad. El análisis de la gestión y prevención de riesgo no **constituyen** competencias a impartir desde los cursos más elementales, se imparten conocimientos sobre las soluciones y no desde la evaluación de las condiciones. Esto conlleva a que cada área se concentre en su solución de seguridad en sí. Se verificaron los cálculos que realiza esta área para comprobar si existe un adecuado control de las ausencias y sus causas, lo que puede corroborarse en el **(PT: CCHH-1)**, donde se aprecia que se mantiene entre un 1.5 y 8.34 días su índice general. Se obtuvo que en la empresa, la mayor causa de ausentismo es por enfermedad, la cual representa un 5.96% del total de las ausencias para el periodo auditado. Aunque en realidad en la empresa no es alto el índice de ausentismo, está creada y aprobada una brigada de reserva que no forma parte de la plantilla, pero que es la que cubre en estos casos de ausencias, no afectándose el flujo productivo ni afectaciones significativas a la economía de la entidad, la ausencia nunca implica que se quede el puesto de trabajo vacío, no obstante se le presta atención de manera sistemática para evitar al máximo se convierta en un problema.

Se revisó un diagnóstico aplicado por el Capital Humano, del comportamiento de las bajas por causas, dando como resultado que en el año el 2.38 % de las mismas fue por solicitud propia. También se pudo observar que 4 trabajadores de cada 100 causa baja y eso afecta la eficiencia del personal, ya que han adquirido hábitos laborales para lograr un resultado final y que al salir es necesario realizar el proceso otra vez con nuevos trabajadores.

(PT: CCHH- 2).

AUTORA: YENISLEIDY CARRASCO MIÑOSO

Para la evaluación de esta área se procedió a la búsqueda de información perteneciente al año de 2010. Sobre la base de ello y las respuestas obtenidas en el cuestionario se evalúa la actividad del trabajo realizado en el siguiente papel de trabajo **(PT: CCHH- 3)**.

En lo referente al reclutamiento y selección se pudo verificar que las necesidades de recursos humanos son compatibles con los objetivos y metas trazados en la entidad. Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar. Además existe un Programa de Orientación o Inducción para el nuevo empleado, que tenga en cuenta una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo y presentación de los recursos humanos.

La dirección de Capital Humano ha diseñado Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos a corto, mediano o largo plazo. Aquí se tienen en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño de los recursos humanos que necesitan ser incluidos. Como métodos de capacitación o desarrollo, la empresa utiliza la rotación de puestos, aprendizaje conjunto con otro empleado o directivo de más experiencia, y fuera del lugar de trabajo: universidades o centros especializados en determinado tema.

Respecto a la Evaluación del desempeño, se efectúan evaluaciones trimestrales y anuales del capital humano que mejora su desempeño. En el proceso de evaluación se tiene en cuenta la competencia para el ejercicio de las funciones asignadas a los subordinados; el nivel de compromiso demostrado de los subordinados con la organización a la que pertenecen; la congruencia necesaria entre los objetivos y metas de los subordinados con los de la organización; y 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 y ausentismo.

En el departamento se realiza, además, la evaluación de la Protección e Higiene del Trabajo donde se podría concluir que 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. Existen medidas de seguridad para cada puesto de trabajo y se encuentran realizado el análisis de los principales riesgos y puestos vulnerables a accidentes de trabajo.

Estrategia del Capital Humano

Objetivo estratégico

1. Lograr una implementación del sistema de dirección de fuerza de trabajo que permita disponer de cuadros y trabajadores idóneos, competitivos motivados para alcanzar los objetivos de la organización.

- Estrategias.
- 1. Diseñar la Estrategia de preparación de los cuadros y sus reservas, teniendo en cuenta los perfiles estratégicos de la organización.
- 2. Elaborar programas para la implementación y el desarrollo de los profesiogramas y matrices de competencia.
- 3. Elaborar el Plan de Capacitación anual teniendo en cuenta las necesidades de aprendizaje de cada trabajador y las necesidades objetivas y estratégicas de la organización.
- 4. Productividad del trabajo.
- **3.4- Informe**
- Orden de trabajo: No. 01/10
- Entidad auditada: Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.
- Subordinada a: GEA MINAZ Cienfuegos
- Tipo de auditoría: Gestión
- Fecha de inicio: 5 de Enero del 2010
- Fecha de terminación: 31 de Enero del 2010
- Auditor Jefe: Yenisleidy Carrasco Miñoso.
- **INFORME DEL AUDITOR**
- **Introducción**
- La Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez, se encuentra ubicada en el municipio Aguada de Pasajeros, provincia Cienfuegos, perteneciente al MINAZ, dentro de su objeto social las principales actividades son: producción de caña, azúcar y derivados. Abarca un área geográfica de 19 100 ha². Limita al norte con la empresa agropecuaria 1ro de Mayo, al este con la Empresa Agropecuaria Horquita, al sur con la Empresa Pecuaria Aguada y al oeste con el Plan Arroz del municipio de Calimente, provincia de Matanzas.
- La auditoría tuvo como objetivo evaluar la gestión de la empresa que ejerce sobre sus recursos y los resultados de las principales razones financieras.
- El trabajo fue realizado por pruebas que abarcaron el año terminado el 31 de diciembre del 2010. La revisión se realizó de forma detallada, incluyendo los cálculos de las razones financieras, análisis de las cuentas por cobrar y por pagar, índice de ausentismo y registro de bajas.

- **Conclusiones**

- De acuerdo con las irregularidades detectadas, se evalúa de **DEFICIENTE** el cumplimiento de las 3E y su interrelación al detectarse que:
 - Las razones financieras no son favorables afectando la economía.
 - No hay rentabilidad ya que la empresa presenta pérdidas.
 - Existe una mala gestión de cobro por lo que las cuentas por pagar presentan saldos con más de 90 días.
 - Existe gastos excesivos, innecesarios e indebidos.
 - Existe una insuficiencia en el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en sus programas de actuación y de los objetos tácticamente incluidos en su misión.

Resultados

Razones financieras

- La empresa no cuenta con recursos propios para seguir trabajando normalmente por lo que es un factor principal que incide en el pago de las deudas a corto plazo.
- Con un índice por debajo de la unidad como se refleja no se puede cubrir todas las obligaciones a corto plazo.
- La empresa tiene un 57% de activo para cubrir los pasivos por lo que la solvencia no puede ser inmediata.
- No hay suficiente solvencia para pagar los activos por lo que no existe una razón financiera razonable.
- La Entidad presenta una ineficiencia en el uso de los recursos de negocios.

Cuentas por cobrar

En análisis efectuado a las cuentas por cobrar se comprobó que los saldos con mas 60 días representan el 80.62 %, son de las unidades a las que ellos tienen que prestarle servicios y que la empresa tiene convenido que se liquidan con la venta de la caña en el proceso de la zafra.

Cuentas por Pagar

En el análisis efectuado a las cuentas por pagar se comprobó que como la empresa tiene una mala gestión de cobro no tiene como liquidar sus deudas estando en el 77.82% de sus deudas en un plazo de mas de 90 días.

Eficiencia

Existe una ineficiencia 6% ya que la empresa los gastos en que incurren no son los convenidos en el plan.

Economía

Existe un derroche del 38% por exceso de gasto en las reparaciones y en las materias primas se consumió mas caña que la planificada.

Eficacia

La producción y el servicio no se cumplido en la cantidad y calidad esperada. No se cumplieron los planes y programas de la entidad.

Recomendaciones

Llevar un estricto control sobre los recursos económicos y materiales de la empresa.

Realizar las conciliaciones mensuales.

Actualizar los convenios de pago.

Despedida

De acuerdo con lo establecido en el decreto de Auditoria la entidad debe informar en un término no mayor de 180 días naturales contados a partir de la fecha de terminación de Auditoria el plan de medidas de las deficiencias detectadas.

Se agradece a los dirigentes y trabajadores de la entidad, la colaboración prestada durante la realización de la Auditoría

Fraternalmente,

3.5 Conclusiones del capítulo

Las áreas auditadas permiten asesorar que la guía propuesta determina las reservas para un mejor desenvolvimiento de la entidad. Los resultados alcanzados por la realización de la guía son los siguientes:

En el sistema de control interno existen dificultades:

1. No existe el plan de rotación del personal.
2. En el área de economía el sistema de costo es débil y requiere un fortalecimiento del mismo para que este aporte una mejor evaluación en lo que se ingresa y se gasta para que así contribuya a la toma de decisiones.

Conclusiones

CONCLUSIONES

Concluida la investigación objeto de este trabajo, en la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. Constituye la auditoría de gestión un elemento muy importante para los directivos en su misión de alcanzar altos niveles de economía, eficiencia, eficacia y, por ende, competitividad, ya que introduce nuevos enfoques que posibilitan agregar valor a la empresa.
2. Se ha dado cumplimiento al objetivo general y a los específicos trazados para desarrollar el trabajo.
3. La Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez abarca un espectro amplio de actividades y operaciones por lo que se hace imprescindible establecer procedimientos encaminados a posibilitar la ejecución de Auditorías de Gestión, haciéndola económica y viable, por lo que se aplico una guía a partir de las áreas de resultados de la empresa, que permitirá anualmente la auditoría de gestión evaluando los criterios de medida establecidos en la planeación estratégica.
4. La Auditoria realizada permite avalar que la guía constituye la herramienta idónea que auxilie a la dirección en la consecución de sus metas, detectándose que:
 - Las razones financieras no son favorables afectando la economía.
 - Existen afectaciones en la economía en 38% de Exceso
 - Existe ineficiencia de un 6%.
 - Aún cuando se sobre cumplió el plan 1.64 de producción hay ineficacia ya que no se cumplieron los planes de gasto.
 - 4 trabajadores de cada 100 causan de baja y eso afecta la eficiencia del personal ya que ha adquirido hábitos laborales para lograr un resultado final y que al salir es necesario realizar el proceso otra vez con nuevos trabajadores.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Una vez finalizada la investigación resulta evidente que el desarrollo de una empresa es la economía, eficiencia, eficacia que sirve como un excelente control de sus metas por lo que se recomienda:

1. Aplicar de la Guía de Auditoría de Gestión diseñada en este trabajo, anualmente que contribuya al desarrollo del perfeccionamiento empresarial y en las evaluaciones ulteriores que se produzcan para la realización de ajustes en los sistemas diseñados.
2. Mantener un control estricto de los inventarios en exceso e incrementar las exigencias de la administración con relación a la política de cobros, establecer sistemas de estímulos morales, visitas a clientes, invitación de éstos al Consejo de Dirección de la empresa, divulgación de la situación existente a los trabajadores y otras medidas que permitan tener una mayor disponibilidad de efectivo para otros fines.
3. Fortalecer el sistema de costos ejecutándolo por sus elementos de gastos y partidas correspondientes.
4. Planificar, la administración de conjunto con la empresa empleadora, la rotación del personal.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- Alba, Judith y Eljach Castellanos. (2005). "Diseño de un manual de Auditoría de Gestión: mcano@unisinu.edu.co
- Ansoff, Igor. (1997). El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la Administración. México, Editorial Trillas
- (1975). Estrategias Corporativas. México
- A de Miranda Estrada, Antonio. "Auditoría". (2005): www.geocities.com/svg88/plan.html
- Arthur W. Colmes. Auditoría. Principios y Procedimientos. (1945).
- "AAA. Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado. Argentina". (2005): www.monografias.com/trabajos11/manaud.shtml
- Carmona González, Mayra (2005). El Control Interno en IDECOP:
www.monografias.com/trabajos11/manaud.shtml
- Cuba. Ministerio de Auditoría y Control. Guía Metodológica para la Evaluación del Sistema de Control Interno. (2005).
- Chandler, Alfred. (2005). "Estratégica y Dirección Estratégica: www.gestiopoli.com/gerenciales/estrat/direccestrat.htm
- Chiavenato, Adalberto. (1991). Administración de Recursos Humanos. México, Mc Graw Hill
- Drucker, Peter. (1999). Administración y futuro. Buenos Aires: Sudamericana
- E. La Meta Goldratt. Un Proceso de Mejorar Continua. España: Díaz de Santos, S.A. (1999).
- Ernest, Dale. (2005). "La Planeación Estratégica en las organizaciones: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm
- Euroabc. (2005). "La Auditoría de la Eficiencia de la Organización y la Gestión Empresarial: mcano@escarsa.net.co
- Hummel, Charles. (2005). "Planeación Estratégica Personal":
www.monografias.com/trabajos14/planeación-personal/planeación-personal.shtml.
- Koontz, Harold (1995). Administración. Una perspectiva global, México: Mc.
- Massie, Joseph. L. (1997). ¿ La planeación estratégica. Buenos Aires, Sudamericana.
- Miklos, Tomas. Las Decisiones Políticas: de la Planeación a la Acción

Ministerio de Auditoría, Control y Finanzas. Al Día. Manual de Auditoría y Control, Cuba. (1995).

Ministerio de Auditoría y Control. Guía Metodológica para la Realización de Auditorías de Gestión. Cuba. (2005).

Mintzberg, Henry. (1998). Ministerio de Educación Superior. El arte de moldear la estrategia. Cuba.

Oficina Nacional de Auditoría. Guía Metodológica para la Realización de Auditorías de Gestión. Habana. (1998).

Pérez, Carlos. (1997). Pensamiento Económico de Ernesto Guevara. Habana: Casas de las Américas.

Pineda Pineda, Carlos Alberto. (2005). "Diseño de un manual de Auditoría de Gestión: mcano@unisinu.edu.co.

Porter, Michael. (2005). "Ventajas Competitivas:

www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm.

Robert. J. (1998). Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajos.

Rusell, Ackoff. (1998). Un concepto de planeación de empresa. Argentina.

S. S. Andrés. (1991). La Moderna Auditoría: un Análisis Conceptual y Metodológico.

S.T. Meigs. Principios de Auditoría.

Sánchez Miranda, Juan Carlos. "Diseño de un manual de Auditoría de Gestión: mcano@unisinu.edu.co.

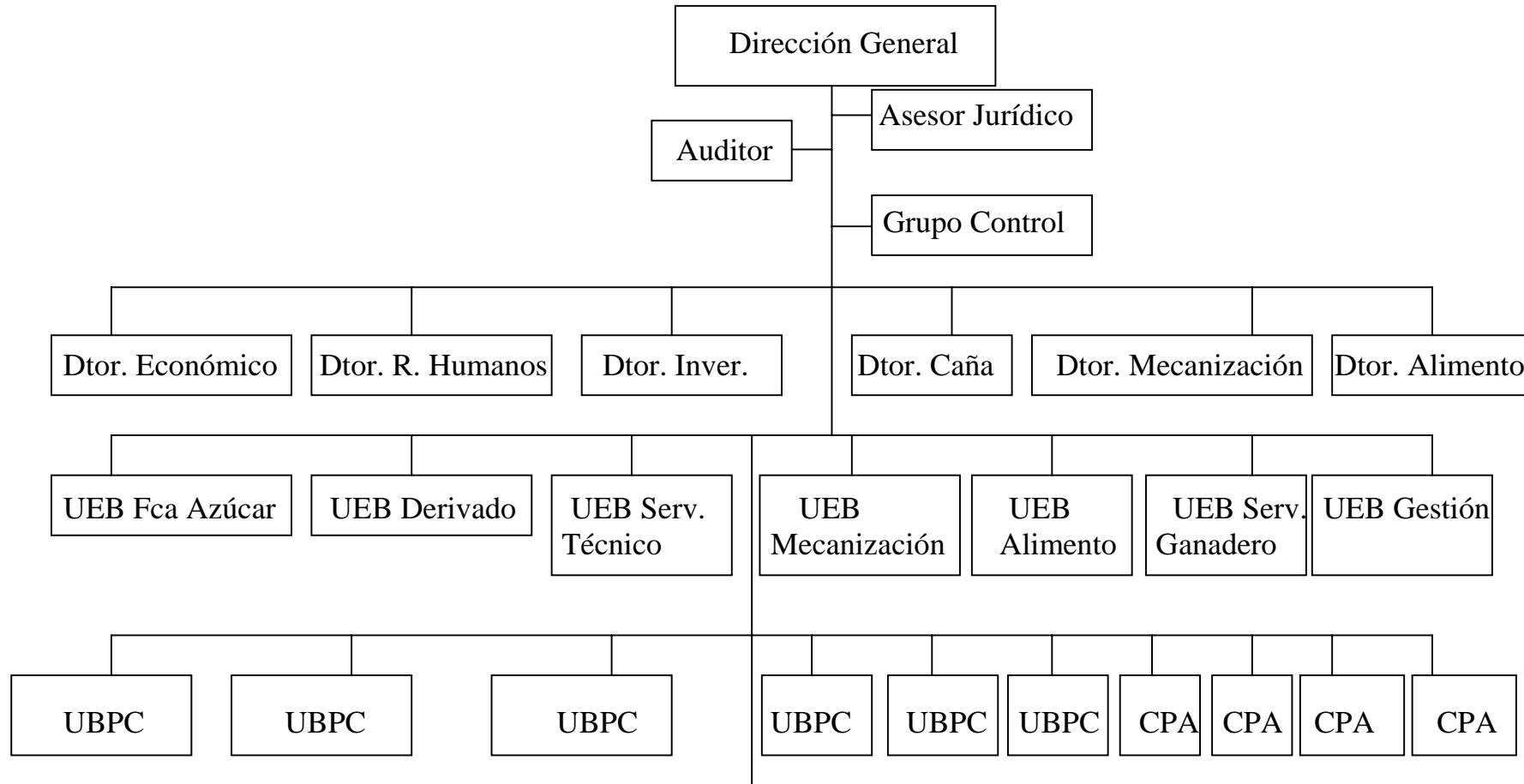
Serna, (2005). "La planeación estratégica : www.monografias.com.

Steiner, George A. (2005). "Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber: www.gestiopolis.com/planest/planest.htm

Stoner Edgard, Freeman, y Daniel R. Gilbert. 1998). Sexta Edición Administración. México, McGraw Hill.

Anexos

Anexo A
Organigrama General de la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez



PT: AG-1

Auditora: YCM

Fecha: 10/01/2011

Empresa: Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.

Evaluar el cuestionario de la Administración General.

Guía metodológica para la realización de auditoría de gestión.

Cierre Diciembre 2011.

Cuestionario a la Administración General	Sí	No
Evaluación de la Gestión		
Estructura organizacional		
<u>Estructura Formal</u>		
1. ¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?	X	
2. ¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos con la estructura organizativa de la entidad?	X	
3. ¿Están definidos los Responsables por áreas y sus atribuciones?	X	
4. ¿Permite el ambiente de trabajo la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo?	X	
<u>Estructura Informal</u>		
5. ¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?	X	
6. ¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?	X	
7. ¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?	X	
8. ¿Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?	X	
Políticas y metas		
<u>Objetivos</u>		
9. ¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los:		
a) planes,	X	
b) estrategias,	X	
c) políticas,	X	
d) procedimientos	X	
e) normas?	X	
10. ¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito?	X	
11. ¿Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese:		
a) objetivos generales,	X	
b) objetivos principales	X	

PT: AG-1,

Auditora: YCM

Fecha: 10/01/2011

Empresa: Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.

Evaluar el cuestionario de la Administración General.

Guía metodológica para la realización de auditoría de gestión.

Cierre Diciembre 2010.

12. ¿Dispone la entidad de objetivos definidos?	X	
13. ¿Se trazan planes específicos de acción para cada área funcional?	X	
14. ¿Tienen en cuenta los criterios, expectativas e intereses personales de los empleados?	X	
15. ¿Se llevan a cabo revisiones periódicas?	X	
Estrategias		
16. ¿Están integradas las estrategias con:		
a) los objetivos,	X	
b) los planes,	X	
c) las políticas,	X	
d) los procedimientos y	X	
e) las normas	X	
17. ¿La alta dirección aprueba y apoya las estrategias?	X	
18. ¿Se tienen en cuenta los criterios de los empleados subordinados?	X	
19. ¿Se revisan periódicamente las estrategias para que reflejen:		
a) cambios tecnológicos,	X	
b) nuevas necesidades de los clientes o usuarios y	X	
c) tendencias políticas?	X	
20. ¿Están incorporadas las estrategias a las áreas funcionales?	X	
Planes		
21. ¿Son compatibles los planes a corto y mediano plazo con los de largo?	X	
22. ¿Se integran armónicamente con:		
a) los objetivos de la entidad,	X	
b) las estrategias,	X	
c) las políticas,	X	
d) los procedimientos y	X	
e) las normas?	X	
23. ¿Se han cumplido los planes en períodos anteriores?.		X
24. ¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?	X	
25. ¿Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los planes elaborados?	X	

PT: AG-1₂

Auditora: YCM

Fecha: 10/01/2011

Empresa: Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.

Evaluar el cuestionario de la Administración General.

Guía metodológica para la realización de auditoría de gestión.

Cierre Diciembre 2010.

26. ¿Se revisa el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?	X	
27. ¿Se tienen creados planes alternativos?		X
28. ¿Los informes confeccionados para la dirección se ajustan a:		
a) la propia dirección,	X	
b) del personal operativo,		X
c) de terceros?		X
<u>Políticas y Procedimientos</u>		
31. Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada.	X	
32. ¿Existe un proceso establecido para las políticas que incluya:		
a) formulación,	X	
b) difusión,	X	
c) educación,	X	
d) aceptación,	X	
e) aplicación,	X	
f) interpretación y control	X	
TOTALES	50	4

Comprobaciones:

1-Se comprobó que del 100 % de aspectos evaluados en el área de economía el 92.6 % de los aspectos fueron positivos.

Empresa: Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.

Evaluar el cuestionario de Producción.

Guía metodológica para la realización de auditoría de gestión.

Cierre Diciembre 2010.

Cuestionario de Producción	si	no
1-Se hacen los planes de producción lo mas Anticipadamente posible con el objeto de:		
a) garantizar la disponibilidad de materiales;	X	
b) nivelar la carga de máquinas?;	X	
c) minimizar el movimiento de los obreros?	X	
2-Se hacen cuadros estadísticos con las cifras de los pedidos para llenar como guía para la futura planeación de la producción?	X	
3- Considera el grupo de planeación de la producción el trabajo en proceso para mantener los costos al mínimo?	X	
4-Está organizado el Dpto. de Producción en forma tal que responda a condiciones cambiantes?	X	
5-Están bien distribuidas las instalaciones de producción para proporcionar eficiencia en:		
a) producción ;	X	
b) manejo de materiales;	X	
C) funciones relacionadas con la producción	X	
6-Se orientan los planes de producción a largo plazo a la adquisición de nuevas:		
a) plantas;	X	
b) equipos;	X	
c)herramientas;	X	
7-Se utiliza completamente la automatización de a fábrica .	X	
8-Tiene la producción un programa de mantenimiento Preventivo.	X	
9-Operan las instalaciones de la Empresa al nivel de capacidad deseado.	X	
10-Se pronostica en la planificación la carga de trabajo de cada máquina con detalle suficiente para una pronta provisión de las necesidades prioritarias de mano de obra y/o maquinaria.	X	
11-Se han establecido normas de producción para facilitar la correcta carga de máquina y reducir al mínimo los atrasos.	X	
12-Existe un sistema de órdenes de trabajo o algo similar que imponga órdenes por escrito para todo trabajo importante de producción.	X	
13-Verifica control de producción la exactitud de sus registros	X	

Empresa: Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.

Evaluar el cuestionario de Producción.

Guía metodológica para la realización de auditoría de gestión.

Cierre Diciembre 2010.

14-Existe un sistema de órdenes de trabajo o algo similar que imponga ordenes por escrito para todo trabajo importante de producción.	X	
15-El sistema de órdenes de trabajo, proporciona documentos para el control del avance de tareas, constancias de reparaciones de máquinas y control de cierre de finalización.	X	
16-Proporciona la gerencia de producción estímulo para que los obreros de la compañía tengan una actitud favorable hacia la organización y hacia sus compañeros.	X	
17-La gerencia de producción da libertad para que los obreros discutan problemas referentes trabajo con sus supervisores.	X	
18-Utiliza la gerencia de producción algún tipo de recompensas e incentivos para motivar a los obreros.	X	
19-Se mantiene un estrecho control sobre los costos de producción.	X	
20-Se sienten libres los obreros de producción para Comunicar sus problemas, sean personales o relacionados con su trabajo, con sus superiores.	X	
21-Se han comunicado a todo el personal de producción:		
a) prácticas de seguridad para su protección.	X	
b) procedimientos de mantenimiento para aumentar la productividad del trabajo	X	
22-Existen medidas adecuadas para la reparación y servicio de equipo que tiene mucho uso	X	
23-Hay programa para entrenar a empleados que no están trabajando eficientemente	X	
24-Se comunican los calendarios de producción con la suficiente anticipación para garantizar:		
a) disponibilidad de materiales ;	X	
b) mantener el tiempo extra en un mínimo;	X	
25-Está en equilibrio el sistema de carga de máquina por la cuenta disponible de capacidad de máquinas.	X	
26-Se vuelven a programar eficazmente las cargas Fallidas de producción.	X	

TOTALES	35	-
----------------	-----------	---

Comprobaciones:

1- Se comprobó que del 100 % de aspectos evaluados en el área de producción fueron positivos

PT: E-3

Auditora: YCM

Fecha: 10/01/2011.

Empresa: Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.

Evaluar el cuestionario de Economía.

Guía metodológica para la realización de auditoría de gestión.

Cierre Diciembre 2010.

Cuestionario de Economía	Si	No
1- ¿Se dispone de un clasificador de cuentas?		
2. ¿El mismo comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema contable actual?	X	
3. ¿Esta el departamento dotado de personal adecuado?	X	
4. ¿ Es adecuado el nivel de entrenamiento, para:		
a. la gerencia	X	
b. los empleados	X	
5. ¿El equipo de trabajo del área, posee dominio de las normas y procedimientos contables actuales?	X	
6. ¿Disponen del manual de normas y procedimientos de contabilidad (Actualizados)?	X	
7. ¿Es compatible el marco organizativo de economía con otros marcos organizativos funcionales?	X	
8. ¿Usted conoce el contenido de su puesto de trabajo?	X	
9. ¿Se dan a conocer claramente las relaciones entre superior y subordinado en el departamento?	X	
10. ¿Existen descripciones adecuadas de trabajo para cada posición del área?	X	
11. ¿Existe un auditor interno en el departamento?		X
12. ¿Concuerdan los planes del departamento con:		
a. los objetivos de la organización?	X	
b. planes de otras áreas?	X	
13. ¿Participa el área de economía en la preparación de los planes y sus posibles alternativas?	X	
14. ¿Están correctamente elaborados los informes que recibe el departamento (ausencia de enmiendas, borradores)?	X	
15. ¿Los informes de control contables son:		
a. oportunos?	X	
b. fáciles de utilizar?	X	
c. diseñados de forma adecuada?	X	
16. ¿Se preparan los siguientes informes?		
a. Flujo de caja.	X	
b. Análisis e interpretación de los Estados Financieros.	X	

PT: E-3₁

Auditora: YCM

Fecha: 10/01/2011

Empresa: Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.

Evaluar el cuestionario de Economía.

Guía metodológica para la realización de auditoría de gestión.

Cierre Diciembre 2010.

c. Estado de resultados departamental.		X
d. Estado de Resultado	X	
e. Balance general.	X	
f. Situación de los inventarios	X	
g. Anexo de gastos.	X	
h. Balance de comprobación de saldos.	X	
i. Informe de costo.	X	
j. Ganancia o pérdida por centro de costo.	X	
k. Antigüedad de las cuentas por pagar.	X	
l. Antigüedad de las cuentas por cobrar.	X	
17. ¿Trabaja la Subgerencia de Economía para proveer a la compañía fondos suficientes y a tiempo?	X	
18. ¿Existe trabajo de equipo entre los compañeros del área?	X	
19. ¿El personal del área participa en decisiones relativas a su trabajo?	X	
20. ¿Tiene confianza usted desde su cargo en sus subordinados?	X	
21. ¿Se siente libre el personal del departamento para comunicar sus ideas y críticas constructivas a sus superiores?	X	
22. ¿Hay suficiente control sobre las metas de contabilidad y finanzas, en tal forma que sean compatibles con los objetivos generales de la organización?	X	
23. ¿Se usan métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?	X	
24. ¿Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos de operación?	X	
25. ¿Se comparan los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales (lo presupuestado contra lo real) sobre una base calendarizada?	X	
26. ¿Se toma a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras?	X	
27. ¿Es significativa para la gerencia la información sobre contabilidad de costos?	X	
28. ¿Se calcularon puntos de equilibrio para los productos de la entidad?		X
29. ¿Está bajo la dirección de un gerente calificado el departamento de economía?	X	

PT: E-3₂

Auditora: YCM

Fecha: 10/01/2011

Empresa: Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.

Evaluar el cuestionario de Economía.

Guía metodológica para la realización de auditoría de gestión.

Cierre Diciembre 2010.

30. ¿Ejerce el tesorero suficiente control para que la gerencia mantenga una sólida posición financiera?	X	
31. ¿Ejerce el tesorero suficiente control sobre el flujo de caja para:		
a. maximizar su utilización?	X	
b. pagar las obligaciones de la gerencia?	X	
34. ¿Considera usted necesaria toda la información que se procesa en su departamento?	X	
35. ¿Cree usted que se necesite otra información que actualmente no se elabora? Ejemplifique.		X
36. ¿Considera usted oportuna y eficiente la dirección de la empresa por proyectos? ¿Por qué?		X
37. ¿Encuentra usted adecuada la estructura actual de la entidad para garantizar una eficiente gestión de cobro?	X	
TOTALES	47	5

Comprobaciones:

Se comprobó que del 100 % de aspectos evaluados en el área de economía el 90.38 % de los aspectos fueron positivos.

PT: CCHH-1

Auditora: YCM

Fecha: 10/01/2011

Empresa: Azucarera Diversificada Antonio Sánchez

Evaluar la función del capital humano.

Guía metodológica para la realización de auditoría de gestión.

Cierre Diciembre 2010.

Cuestionario a la Recursos Humanos	Sí	No
<u>Reclutamiento y Selección</u>		
1. ¿Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad?	X	
2. ¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya:		
a) análisis y descripción del trabajo y del puesto específico,	X	
b) decisión colegiada en selección del nuevo personal,	X	
c) requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes,	X	
d) posibles vías internas o externas a utilizar como reclutamiento.		X
3. ¿ Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección de personal:		
a) Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios;	X	
b) Entrevista preliminar inicial;	X	
c) Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante;		X
d) Investigación de antecedentes;	X	
e) Entrevista minuciosa al aspirante;		X
f) Exámenes físicos?	X	
4. ¿Existe Programa de Orientación o Inducción, que tenga en cuenta:		
a) información sobre la rutina diaria del trabajo;	X	
b) un repaso de la historia de la organización;	X	
c) una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo?	X	
5. ¿Se cumplen los Lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros que incluye, entre otras, las tareas siguientes:		
a) elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros; y	X	
b) consolidar el funcionamiento de las comisiones de cuadros constituidas en las entidades?	X	
<u>Capacitación y Desarrollo</u>		
6. ¿Ha diseñado la dirección de Recursos Humanos Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos?	X	

PT: CCHH-1₁

Auditora: YCM

Fecha: 10/01/2011

Empresa: Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.

Evaluar la función de los capital humano.

Guía metodológica para la realización de auditoría de gestión.

Cierre Diciembre2010.

7. ¿Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo:		
a) la rotación de puestos;	X	
b) clases en un aula habilitada en la propia entidad,	X	
c) aprendizaje conjunto con otro empleado o directivo	X	
d) fuera del lugar de trabajo: universidades o centros?	X	
<u>Evaluación del desempeño</u>		
10. ¿Se efectúan evaluaciones anuales de los RRHH con propósito de:		
a) mejorar su desempeño;	X	
b) determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas;	X	
c) determinar las remuneraciones salariales que correspondan?		X
11. ¿El personal directivo al evaluar tiene en cuenta los criterios de:		
a) la competencia para el ejercicio de las funciones asignadas;	X	
b) el nivel de compromiso demostrado de los subordinados;	X	
c) la congruencia necesaria entre los objetivos y metas	X	
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?	X	
<u>Salarios</u>		
12. El sistema de salarios contempla:		
a) incentivar calificación y recalificación continua y progresiva;	X	
b) una adecuada distribución del fondo de tiempo;	X	
c) la disminución de la fluctuación laboral; y		X
d) perfeccionamiento y racionalidad de los métodos de trabajo.		X
<u>Protección e Higiene del Trabajo</u>		
13. ¿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 los criterios siguientes:		
a) exámenes médicos periódicos;	X	

Empresa: Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.

Evaluar la función del capital humano.

Guía metodológica para la realización de auditoría de gestión.

Cierre Diciembre 2010.

b) control de las enfermedades comunes y profesionales;	X	
c) el emplazamiento del lugar;		X
d) el almacenamiento de las materias primas y otros materiales;	X	
e) uso, manipulación y conservación de alimentos;	X	
f) servicios sanitarios;	X	
g) el cumplimiento de las medidas del medio ambiente	X	
h) las fuentes de agua;	X	
i) la ventilación;	X	
j) la iluminación;	X	
k) las instalaciones eléctricas;	X	
l) el tratamiento de los residuales y las aguas albañales;	X	
m) control de vectores y roedores;	X	
n) mantenimiento, orden y limpieza; y	X	
o) abastecimiento de agua potable?	X	
14. ¿Se prevé la protección necesaria para evitar accidentes y enfermedades teniendo en cuenta:		
a) la detección y evaluación de riesgos;	X	
b) conocimiento del problema; y	X	
c) la implantación de medidas de solución y control?	X	
15. ¿Están creadas las condiciones que garanticen un comportamiento psicofisiológico y psicosociológico estable de los recursos humanos?	X	
16. ¿Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los discapacitados?	X	
17. ¿Existen planes de rehabilitación integral física, psíquica y laboral?		X
Cultura organizacional		
18. ¿Está organizado el ambiente de trabajo de forma tal que los directivos y los empleados asuman los procesos de cambio según:		
a) la cultura organizacional de la entidad;	X	
b) los intereses individuales; y	X	
c) las metas y estrategias organizacionales?	X	
19. ¿El ambiente de trabajo permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización:		
a) el aburrimiento.	X	

PT: CCHH-1₃

Auditora: YCM

Fecha: 10/01/2011.

Empresa: Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.

Evaluar la función del capital humano.

Guía metodológica para la realización de auditoría de gestión.

Cierre Diciembre 2010.

b) la fatiga psicológica?	X	
20. ¿La dirección utiliza el método de administración con participación:		
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	X	
b) se emplean métodos de dirección autoritarios?		X
21. ¿Se estimula por los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta:		
a) establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos;	X	
b) estimulan las nuevas ideas;	X	
c) convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional;	X	
d) permiten una verdadera interacción directivos – subordinados;	X	
e) son tolerantes ante el fracaso; y		X
f) reconocimientos materiales, espirituales y públicos	X	
TOTALES	57	10

Comprobaciones:

1. Se comprobó que en la evaluación de la función de los recursos humanos que se encarga de reclutamiento, la selección, la contratación, evaluación del desempeño, salarios, protección e higiene del trabajo, cultura organizacional, capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización; del **100 %** de aspectos evaluados, **85.07 %** fueron positivos.

PT: E-1

Auditora: YCM

Fecha: 19/01/2011

Empresa: Azucarera Diversificada Antonio Sánchez

Antigüedad de las cuentas por pagar a corto plazo.

Anexo de cuentas por pagar.

Cierre Diciembre 2010.

410 – Cuentas por pagar a corto plazo.

Empresas	Total	Hasta 30 días	De 31 a 60 días	De 61 a 90 días	Más de 90 días
Emp. Azucarera 14 Julio	29074.00				29074.00
Granja Agroindustrial	12398.40				12398.40
Granja Agropecuaria 1ro de Mayo	15225.30				15225.30
Emp. Comercializadora Minaz	139205.74				139205.74
UBPC Chapeo	42819.73	1790.10		12295.45	28734.18
UBPC Viet Nam	11351.29	950.00			10401.29
UBPC Guayabales	8496.66	4935.41			3561.25
UBPC Victoria	25407.19			18270.82	7136.37
UBPC Gloria	1270.94				1270.94
UBPC Desquite	122.88				122.88
UBPC Venero	65.00				65.00
Copextel Matanzas	116.62	116.62			
Unidad estatal de trafico	17026.22	1643.20	9447.00		5936.02
Empresa Agropecuaria	120.00			120.00	
Planificación Física	6186.86	4503.65	1683.21		
Empresa Logística	16400.43	16400.43			
TOTAL	325287.26	30339.41	11130.21	30686.27	253131.37

Comprobaciones:

- ✓ En el análisis efectuado a las cuentas por pagar se comprobó que como la empresa tiene una mala gestión de cobro no tiene como liquidar sus deudas estando en el 77.82% de sus deudas en un plazo de mas de 90 días.

PT: E-2

Auditora: YCM

Fecha: 19/01/2011

Empresa: Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.

Antigüedad de las cuentas por cobrar.

Anexo de las cuentas por cobrar.

Cierre Diciembre 2010.

135 – Cuentas por cobrar a corto plazo.

Empresas	Total	Hasta 30 días	De 31 a 60 días	De 61 a 90 días	Más de 90 días
UBPC Chapeo	79082.82	10726.25	13990.91	5621.45	48744.21
UBPC Guayabales	63158.27	2599.15	1541.95	1478.07	57539.10
UBPC Viet Nam	3404.65	3194.65	75.00		135.00
UBPC Gloria	83923.09	2638.77	1999.90	1441.75	77842.67
UBPC Victoria	136913.17	8986.58	2896.65	7565.52	117464.42
UBPC Desquite	4382.41	956.97	1493.20	405.42	1526.82
UBPC Regadío	121446.89	11750.84	12213.91	3161.10	94321.04
CPA Antero Regalado	844.50	844.50			
TOTAL	493155.80	41697.71	34211.52	19673.31	397573.26

Comprobaciones: En análisis efectuado a las cuentas por cobrar se comprobó que los saldos con mas 60 días que representan el 80.62 %, son de las unidades a las que ellos tienen que prestarle servicios y que la empresa tiene conveniado que se liquidan con la venta de la caña en el proceso de la zafra.

Fecha: 18/01/2011

Empresa: Azucarera Diversificada Antonio Sánchez

Análisis del índice de ausentismo por causas.

Registro de incidencias.

Cierre Diciembre2010.

	Fondo de tiempo	Enfermedad	Índice	Licencia de maternidad	Índice	Invalidez parcial	Índice	Accidentes de trabajo	Índice	Comisión médica	Índice	Ausentismo general	Índice
TOTAL	24 días	50	5.96	-	-	-	-	2	0.08	-	-	70	1.5
		Ausencia justificada	Índice	Ausencia injustificada	Índice	Licencia sin sueldo	Índice	Ausentismo puro	Índice	Ausentismo total	Índice	Vacaciones	Índice
TOTAL	24 días	20	2.38	-	-	240	28.6			70	8.34	80	

Comprobaciones:

- ✓ Se reviso el índice de ausentismo y sus principales causas.
- ✓ Se verifico el % que representa el nivel de ausentismo en la empresa y sus causas fundamentales fueron Certificados Médicos y Ausencias Injustificadas por motivo de lejanía, falta de estimulación y bajos salarios.

PT: F-1

Auditora: YCM

Fecha: 18/01/2011

Empresa: Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.

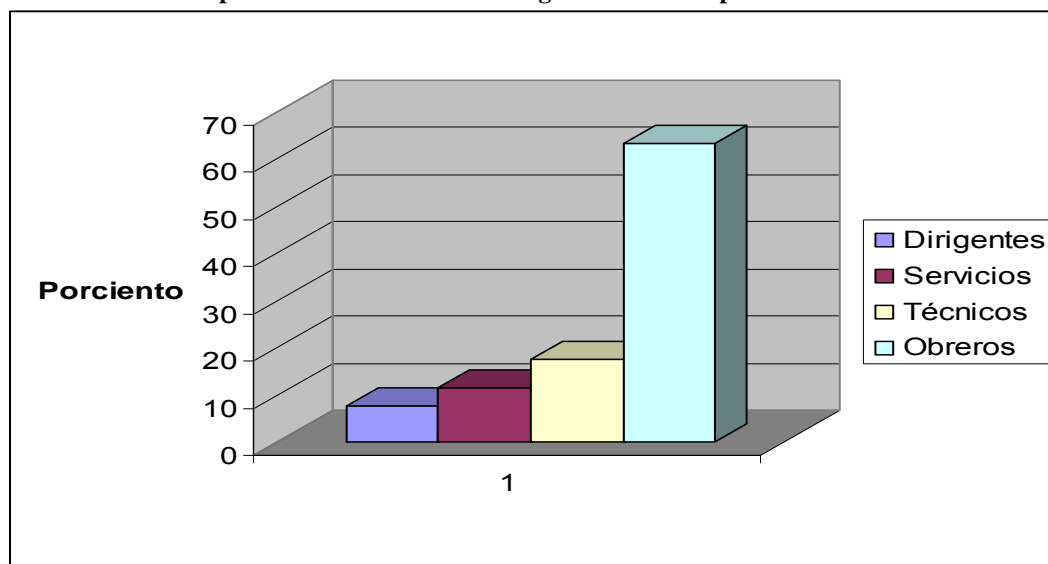
Composición de la fuerza laboral general de la empresa.

Plantilla general de la empresa.

Cierre Diciembre 2010.

RESUMEN DE LA PLANTILLA			
Categoría	Aprobada	Existente	% Que representa
Total	839	839	100
Dirigentes	64	64	7.63
Servicios	97	97	11.56
Técnicos	148	148	17.64
Obreros	530	530	63.17

Composición de la fuerza laboral general de la empresa



Categoría

Comprobaciones:

1. Se calculó el porcentaje representa del total por cada categoría ocupacional.
2. Se revisó este porcentaje verificando la plantilla real de la empresa.
3. A través de un gráfico se mostraron los porcentajes que en menor o mayor cuantía representan a la gerencia por categoría.
4. Con el análisis se verifica que el mayor porcentaje lo representan los obreros con el 63.17%.

PT: F-3

Auditora: YCM

Fecha: 18/01/2011

Empresa: Azucarera Diversificada Antonio Sánchez

Análisis de los resultados de las principales razones financieras.

Estados Financieros

Año 2009,2010.

Indicadores Financieros	U/M	2009	2010
Capital de trabajo	Pesos	1016.60	-415.80
Liquidez	Pesos	1.19	0.93
Liquidez inmediata (prueba ácida)	Pesos	0.77	0.57
Solvencia	Pesos	0.90	0.80
Ciclo de cobro	Días	187	127
Ciclo de pago	Días	10	65
Rentabilidad económica	Pesos	-3.00	-3.03
Rentabilidad financiera	Pesos	-2.0	-2.4

Comprobaciones:

✓ Para la realización de los cálculos nos auxiliamos de los estados financieros.

- Se procede a la explicación detallada de las razones financieras: La empresa no cuenta con recursos propios para seguir trabajando normalmente por lo que es un factor principal que incide en el pago de las deudas a corto plazo.
- Con un índice por debajo de la unidad como se refleja no se puede cubrir todas las obligaciones a corto plazo.
- La empresa tiene un 57% de activo para cubrir los pasivos por lo que la solvencia no puede ser inmediata.
- No hay suficiente solvencia para pagar los activos por lo que no existe una razón financiera razonable.
- La empresa demora para cobrar 127 días o sea 4 mese y medio.
- El plazo promedio de pagos de la empresa a los proveedores es de 65 días por lo que se le hace muy difícil la obtención de crédito.
- La Entidad presenta una ineficiencia en el uso de los recursos de negocios.

No presenta rendimiento extraído a la inversión de los propietarios.

PT: F-4

Auditora: YCM

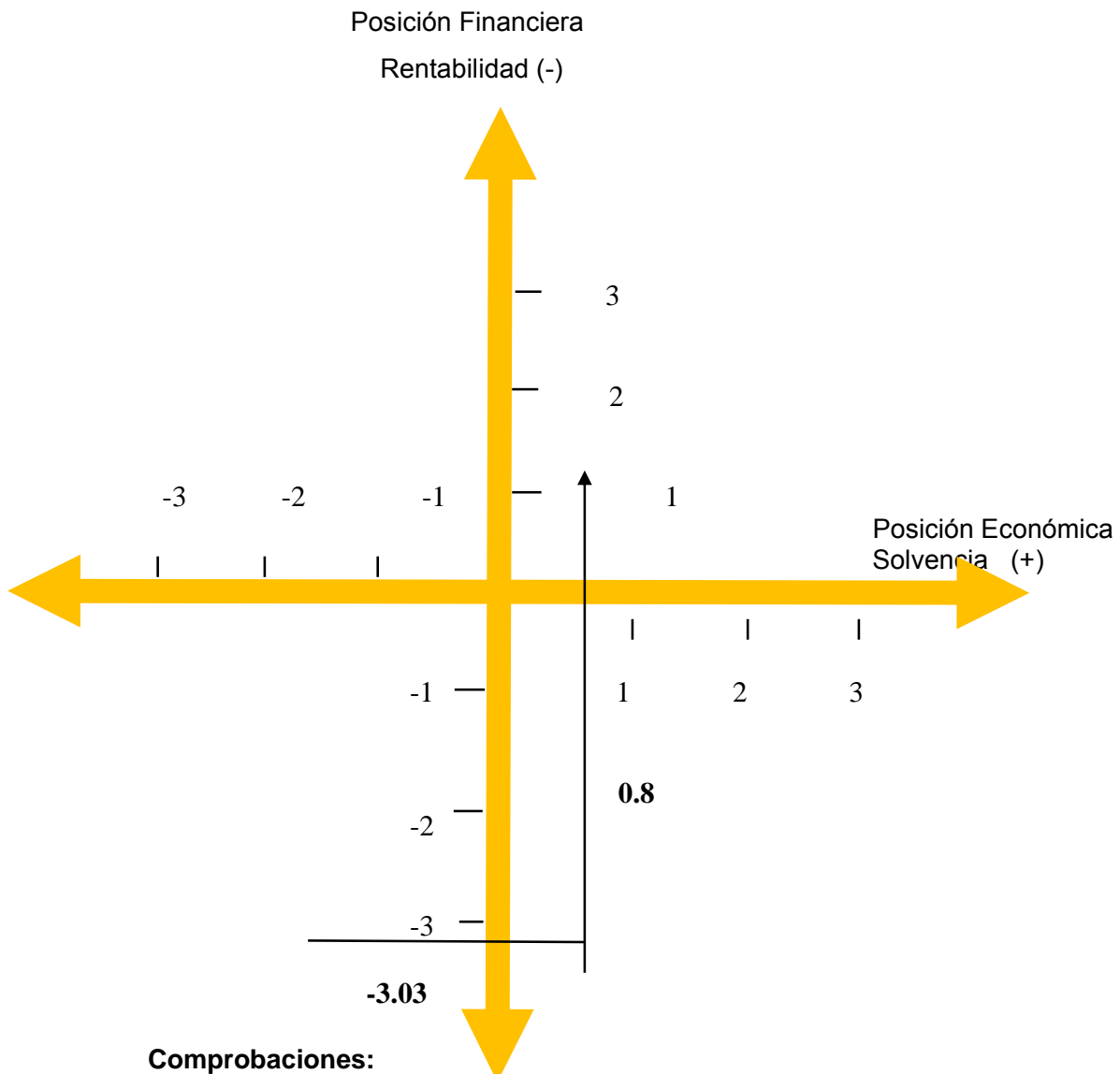
Fecha: 19/01/2011

Empresa: Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.

Análisis del cuadrante de navegación.

Razones de Solvencia y Rentabilidad.

Año 2009,2010.



- Comprobaciones:**
- ✓ Se procedió a ubicar la empresa en el cuadrante de navegación según su liquidez y rentabilidad.
 - ✓ Se comprobó que no hay rentabilidad y hay solvencia.

PT: F-2

Auditora: YCM

Fecha: 10/01/2011

Empresa: Azucarera Diversificada Antonio Sánchez.

Resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones fiscales.

Expediente único de auditoría

Cierre Diciembre 2010.

No.	Fecha de Anotación	Tipo de auditoría	Fecha de Conclusión	Unidad ejecutora	Evaluación obtenida
25	20/04/2010	Inspección Estatal	22/05/2010	Consejo de la Administración	Aceptable
26	30/11/2010	Temática	15/12/2010	Ministerio de Finanzas y Precios	Deficiente

Comprobaciones:

- ✓ Se inspeccionan las áreas de la fábrica, los medios básicos y almacenes, no encontrando deficiencias.
- ✓ Fue revisado el periodo comprendido de Enero-Octubre, la ejecución del presupuesto, se revisaron parte de la documentación y evidencias de orden legal, contable, comercial y financiera, así como el plan de prevención, actas de reuniones, comité de control interno.

Plan de trabajo individual

PT: P-1

Auditora: YCM

Fecha: 11/01/2011

Técnico: Yenisleidy Carrasco Miñoso

Entidad Auditada: Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez

Mes: 01/11

O/T No: 1

O/ T	Aspecto a verificar en la Auditoría	Técnico asignado	Fecha Según Plan		Nueva fecha determinación	
			Inicio	terminación	Aprobado	Supervisor
1	Presentación orden de trabajo 1/11.	Yenisleidy	03-01-2011	03-01-2011		
2	Confeccionar guía de exploración orden de trabajo.	Yenisleidy	03-01-2011	10-01-2011		
3	Familiarización	Yenisleidy	11-01-2011	11-01-2011		
4	Planeamiento	Yenisleidy	11-01-2011	11-01-2011		
5	Ejecución	Yenisleidy	17-01-2011	26-01-2011		
6	Informe	Yenisleidy	27-01-2011	31-01-2011		

Jefe de grupo: Yenisleidy Carrasco Miñoso
supervisor _____

Aprobado

Fecha: 11-01-2011

Anexo A

Ambiente de Control

Integridad y Valores Éticos:

La dirección ha de transmitir el mensaje de que la integridad y los valores éticos no puede, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos. Los empleados deben captar y entender ese mensaje. La dirección ha de demostrar continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.

Puntos de Atención	Sí	No
* Existencia y puesta en práctica de códigos de conducta y otras políticas que consideren las prácticas empresariales de general aceptación, los conflictos de intereses o los niveles esperados de comportamiento ético y moral.		
Los códigos son suficientemente amplios y se refieren a normas de conductas, uso fraudulento de información empresarial, violaciones de la disciplina, etc.		
Los códigos son aceptados de forma expresa y periódicamente por todos los empleados.		
Los empleados entienden qué comportamiento es aceptable o no aceptable y saben qué hacer si se encuentran con algún comportamiento indebido.		
La cultura de la dirección enfatiza la importancia de la integridad y comportamiento ético cuando no existe un código escrito de comportamiento. Este código puede ser comunicado verbalmente en reuniones con el personal, reuniones individuales, o en el curso de las actividades diarias.		
* La dirección predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal.		
Se comunica efectivamente dentro de la empresa, tanto de palabra como en la forma de actuar, el compromiso con la integridad y la ética.		
Los empleados sienten presión por parte de sus iguales para hacer "lo que es debido" o solamente se piensa en satisfacer sus voluntades personales o hacer dinero rápido.		
La dirección trata adecuadamente los síntomas de que existen problemas (por ejemplo productos defectuosos, faltantes, roturas, mermas, etc.) en particular cuando puede ser considerable el costo de identificar los problemas y tratar los temas.		
* El trato con los empleados, proveedores, clientes, inversores, aseguradores, competidores, auditores, etc. (por ejemplo, si la dirección dirige el negocio con una alta consideración ética, e insiste en que los demás hagan lo mismo o si presta poca atención a los temas éticos.		

El trato diario con clientes, proveedores, empleados y demás terceros se hace de forma honesta e igualitaria (por ejemplo, no se ignora el pago excesivo de un cliente o la infrafacturación de un proveedor o no se hacen esfuerzos para encontrar una manera de rechazar el derecho legítimo de un empleado o los informes a los prestatarios son completos, exactos y nada engañosos).		
* Las medidas correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos o ante las violaciones del código de conducta son adecuadas. Se comunican las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la organización.		
La dirección responde ante las violaciones de normas de comportamiento.		
Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman. Los empleados entienden que si se les sorprende violando las normas de comportamiento sufrirán las consecuencias.		
* Actitud de la dirección hacia su intervención en los casos en los que el sistema no dispone de los mecanismos necesarios para garantizar un procesamiento adecuado de las transacciones o hacia la posibilidad de eludir el sistema haciendo caso omiso de los controles establecidos.		
La dirección proporciona directrices sobre las situaciones y la frecuencia con la que se necesita su intervención.		
La intervención por parte de la dirección está debidamente documentada y explicada.		
Está explícitamente prohibido hacer caso omiso de los controles establecidos por parte de la dirección.		
Se investigan y documentan las desviaciones de las políticas establecidas.		
* Existe presión para cumplir con unos objetivos de rendimiento poco realistas especialmente en lo referente a resultados a corto plazo y hasta qué punto la remuneración se apoya en la consecución de dichos objetivos de rendimiento.		
Existen condiciones tales como incentivos extremados o alicientes que puedan poner a prueba (de una manera innecesaria e injusta) si los empleados observan los valores éticos.		
La remuneración y las promociones se basan exclusivamente en la consecución de objetivos de rendimiento a corto plazo.		
Existen controles para reducir tentaciones que de otra manera pudieran existir.		

Ambiente de Control

Compromiso de Competencia Profesional:

La dirección ha de especificar el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles.

Puntos de Atención	Sí	No
* Existen descripciones formales o informales de los puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos.		
La dirección ha analizado, formal o informalmente, las funciones que comprenden tareas específicas, teniendo en cuenta factores tales como hasta qué grado los individuos han de ejercer su propio juicio, y ha establecido cuál es el grado de supervisión necesaria.		
* Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar trabajos específicos.		
La dirección ha determinado adecuadamente los conocimientos y habilidades requeridas para realizar trabajos específicos.		
Existe evidencia que demuestre que los empleados parecen poseer los conocimientos y habilidades requeridos.		
Conclusiones / Acciones Necesarias.		

Ambiente de Control

Consejo de Administración y Auditor Interno: Un Consejo de Administración activo y efectivo, es un elemento de control importante. Dado que la dirección tiene la posibilidad de eludir los sistemas de control, el consejo tiene un papel importante para asegurar un control interno efectivo.		
Puntos de Atención	Sí	No
* La independencia respecto de la dirección es más que necesaria cuando se plantean cuestiones difíciles o que requieren investigación.		
El consejo examina constructivamente las decisiones tomadas por la dirección (por ejemplo, iniciativas estratégicas y transacciones importantes), y busca explicaciones para resultados pasados (por ejemplo, variaciones del presupuesto).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Se crean comisiones dependientes del consejo en casos justificados por la necesidad de prestar atención más detallada o directa a asuntos específicos.		
Existen comisiones creadas para atender por ejemplo, faltantes y sobrantes, robos, conflictos laborales, exceso de consumo de portadores energéticos, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son suficientes, en cuanto a contenido y número de miembros, para tratar los temas importantes adecuadamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los consejeros tienen suficientes conocimientos, experiencia en el negocio de la empresa y tiempo para realizar sus funciones adecuadamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Se celebran reuniones con los responsables financieros y/o contables, auditores internos con la necesaria frecuencia y oportunidad.		
Se discute la razonabilidad del proceso de presentación de los estados financieros, el sistema de control interno, los comentarios y recomendaciones significativas y la actuación de la dirección.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Se suministra información a los miembros del consejo de forma suficiente y oportuna para permitir la supervisión de los objetivos y las estrategias de la dirección, la situación financiera y los resultados operativos de la entidad y las condiciones de los acuerdos significativos.		
El consejo recibe regularmente información clave, tal como los estados financieros, iniciativas importantes de marketing, contratos significativos o sobre negociaciones en curso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los consejeros consideran que reciben una información apropiada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Se evalúa suficiente y oportunamente por parte del consejo, la información más sensible, las investigaciones y los actos indebidos (por ejemplo, gastos de viajes de directivos, litigios significativos, investigaciones de organismos de control, desfalcos, malversaciones o usos indebidos de los activos, violaciones de reglamentos con respecto al abuso de información privilegiada, pagos indebidos, etc.)		
Existe un proceso para informar al consejo sobre los acontecimientos significativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se comunica la información oportunamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Esté establecida la forma de dejar evidencia de que “los superiores deben dar ejemplo.		
El consejo de administración y el auditor interno están suficientemente involucrados para evaluar la efectividad del “ejemplo de los superiores”.		
El consejo toma las medidas necesarias para garantizar un “tono ético” apropiado.		
El consejo controla específicamente la adhesión de la dirección al código de conducta.		
* Las acciones que toma el consejo como consecuencia de sus conclusiones, incluyendo en su caso especial.		
El consejo ha emitido directrices a la dirección detallando las acciones específicas que han de ser tomadas.		
El consejo supervisa y realiza el seguimiento necesario.		
Conclusiones / Acciones Necesarias.		

Ambiente de Control

La filosofía de la dirección y el estilo de gestión: La filosofía y estilo de gestión suelen tener un efecto omnipresente en una entidad. Estos son, naturalmente intangibles, pero se pueden buscar indicadores positivos y negativos.		
Puntos de Atención	Sí	No
* La naturaleza de los riesgos empresariales aceptados; por ejemplo, la dirección suele emprender aventuras de especial alto riesgo o bien es extremadamente prudente para aceptar riesgos.		
La dirección actúa con cuidado y solamente después de analizar los riesgos y los beneficios potenciales de una operación que conlleva riesgos.		
* Existe rotación de la plantilla en las funciones clave, por ejemplo, operativas, contabilidad, proceso de datos, auditoría interna.		
Ha existido una rotación excesiva del personal gerencial o de supervisión.		
Han dimitido inesperadamente o sin suficiente preaviso empleados clave.		
Existe una tendencia en la rotación (por ejemplo, incapacidad de retener ejecutivos financieros clave o miembros del departamento de auditoría interna) que pueda ser indicativa del énfasis que la dirección pone sobre el control.		
* Actitud de la dirección hacia el proceso de datos y las funciones de contabilidad y su preocupación por la fiabilidad de la presentación de la información financiera y la salvaguarda de los activos.		
Se considera la contabilidad como un mal necesario o como un vehículo para ejercer el control sobre las diversas actividades de la entidad.		
La selección de criterios contables utilizados en los estados financieros se realiza siempre en función de mostrar el mayor beneficio posible.		
Se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado.		
* Frecuencia de interacción entre la alta dirección y la dirección operativa, en particular cuando se opera en localizaciones geográficamente remotas.		
Los altos directivos visitan periódicamente a las dependencias.		
Se celebran con frecuencia reuniones de dirección del grupo o de las dependencias.		
* Actitudes respecto a la presentación de información financiera, incluyendo las posibles disputas en cuanto a la aplicación de criterios contables (por ejemplo, la selección de un tratamiento conservador en contraposición con políticas contables muy liberales, si se han aplicado inadecuadamente los principios contables, si hay información financiera importante que no haya sido relevada, o si han sido manipulados o falsificados los archivos.		
La dirección evita los enfoques excesivamente dirigidos sobre los resultados a corto plazo.		
Los directivos ignoran las posibles sospechas o indicaciones de prácticas indebidas.		

Se fuerzan las estimaciones hasta el límite de razonabilidad o incluso más.		
---	--	--

Conclusiones / Acciones Necesarias.

Ambiente de Control

Estructura Organizativa:

La estructura organizativa no deberá ser tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la empresa ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los ejecutivos deben comprender cuáles son sus responsabilidades de control y poseer la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos. La estructura debe facilitar el funcionamiento de la operación.

Puntos de Atención	Sí	No
* La estructura organizativa es apropiada y su capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar sus actividades.		
La estructura organizativa está debidamente centralizada o descentralizada dada la naturaleza de las operaciones realizadas por la entidad.		
La estructura facilita el flujo de información hacia los niveles superiores e inferiores y entre todas las actividades empresariales.		
* La definición de las responsabilidades de los principales directivos es adecuada así como su conocimiento de dichas responsabilidades.		
Se comunica claramente a los ejecutivos las responsabilidades y las expectativas respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.		
* Los conocimientos y la experiencia de los principales directivos son los adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas.		
Los ejecutivos tienen los conocimientos, la experiencia y la formación necesaria para desempeñar sus funciones.		
* Idoneidad de las relaciones de dependencia.		
Las relaciones de dependencia establecidas (ya sean formales, informales, directas o indirectas) son adecuadas y permiten a los directivos conocer con claridad sus responsabilidades y nivel de autoridad.		
Los ejecutivos de niveles inferiores tienen la posibilidad de utilizar alguna vía de comunicación apropiada hacia los altos ejecutivos.		
* Se modifica la estructura organizativa cuando existen cambios en las circunstancias que lo requieran.		
La dirección evalúa regularmente la estructura organizativa a la luz de los cambios en la empresa o en el sector en el que opera.		
* Hay suficientes empleados, especialmente con capacidad de dirección y supervisión.		
Los directores de departamento y supervisores tienen tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente.		
Los directores y los supervisores trabajan demasiadas horas extraordinarias y asumen mayores responsabilidades de las que les corresponderían.		
Conclusiones / Acciones Necesarias.		

Ambiente de Control

Asignación de Autoridad y Responsabilidad: La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control y establecen los papeles respectivos de las personas dentro del sistema.		
Puntos de Atención	Sí	No
* Se asigna responsabilidad y se delega autoridad para tratar objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.		
Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La responsabilidad para la toma de decisiones está relacionada con la asignación de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Idoneidad de las normas y los procedimientos relacionados con el control, incluyendo la descripción de funciones.		
Existe una descripción de funciones para el trabajo de los directores de departamento y los supervisores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En esa descripción se hace referencia específica a las responsabilidades de control.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Número apropiado de personas, especialmente con respecto a funciones relacionadas con el proceso de datos y contabilidad que tengan los niveles técnicos requeridos en función del tamaño de la entidad y la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas.		
La entidad tiene el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su misión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Idoneidad de la delegación de autoridad establecida en relación con las responsabilidades asignadas.		
Existe un adecuado equilibrio entre la autoridad necesaria para "que se haga el trabajo" y la participación de personal directivo cuando sea requerida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleados del nivel "adecuado" están autorizados para resolver cualquier problema o para implementar mejoras. Esta facultad se acompaña con los niveles adecuados de aptitud y con límites claros de autoridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conclusiones / Acciones Necesarias. <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>		

Ambiente de Control

Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos: Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y así lograr la consecución de sus objetivos.		
Puntos de Atención	Sí	No
* Se han implementado políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción a los empleados.		
Las políticas y los procedimientos existentes aseguran el reclutamiento o el desarrollo profesional de las personas fiables necesarias para soportar un sistema efectivo de control interno.		
El nivel de atención que se presta al reclutamiento y a la formación de las personas es adecuado.		
Cuando no existe documentación formal de las políticas y prácticas, la dirección informa de las expectativas existentes sobre qué tipo de personas han de ser contratadas o participa directamente en el proceso de contratación.		
* Se informa a los empleados de sus responsabilidades y de lo que se espera de ellos.		
Los empleados nuevos conocen cuáles son sus responsabilidades y lo que la dirección espera de ellos.		
El personal de supervisión se reúne periódicamente con los empleados para revisar su rendimiento profesional y proponer medidas para mejorarlo.		
* Las acciones correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados son suficientes y adecuados.		
La respuesta de la dirección es adecuada cuando no se llevan a cabo apropiadamente las responsabilidades asignadas.		
Se toman acciones correctivas cuando no se observan las políticas establecidas.		
Los empleados entienden que cualquier incumplimiento traerá como consecuencia la adopción de medidas correctivas.		
* Las políticas de personal están orientadas a la observancia de unas normas éticas y morales apropiadas.		
Se toman en cuenta los valores éticos y la integridad en las evaluaciones de rendimiento profesional.		
* Las verificaciones de los historiales de los candidatos en cuanto a comportamientos previos o actividades que se consideren no aceptables por la entidad son suficientes y apropiadas.		
Se someten a un examen especialmente minucioso los historiales que tienen cambios de empleo frecuentes o períodos de inactividad.		
Las políticas de contratación incluyen una investigación de los candidatos con antecedentes penales.		
* Idoneidad de los criterios de retención de los empleados, de los criterios de promoción y de las técnicas para la recopilación de información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento.		
Los criterios con respecto a ascensos y subidas de sueldo están suficientemente explícitos para que los empleados sepan lo que la dirección espera de ellos antes de ascensos o promociones.		

Dichos criterios incluyen el cumplimiento de normas de conducta.		
Conclusiones / Acciones Necesarias.		

Anexo B

Gestión y Prevención de Riesgo

<p align="center">Objetivos Globales de la Entidad:</p> <p><i>Para que una entidad tenga un control eficaz, debe tener unos objetivos establecidos. Los objetivos globales de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes. Describir los objetivos globales de la entidad y las estrategias clave que se han establecido.</i></p>		
Puntos de Atención	Sí	No
<p>* Hasta qué punto los objetivos globales de la entidad proporcionan una descripción y orientación suficientemente amplias de las metas de la misma, que sean además lo bastante específicos respecto de la entidad en concreto.</p>		
La dirección ha establecido unos objetivos globales.		
Dichos objetivos globales están suficientemente diferenciados de los objetivos genéricos que podrían aplicarse a cualquier entidad (por ejemplo, generar un flujo de caja suficiente para liquidar las deudas o conseguir una rentabilidad adecuada de las inversiones).		
<p>* Efectividad con la que los objetivos globales se comunican a los empleados y al consejo de administración.</p>		
La información sobre los objetivos globales de la entidad se comunica a los empleados y al consejo de administración.		
La dirección recibe confirmación de los directivos clave, los empleados y el consejo de que la comunicación al personal es efectiva.		
<p>* Relación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales.</p>		
El plan estratégico apoya a los objetivos globales.		
Incluye la asignación a alto nivel de recursos y prioridades.		
<p>* Coherencia de los planes de negocios y los presupuestos con los objetivos globales, los planes estratégicos y las circunstancias actuales de la entidad.</p>		
Las asunciones adoptadas en los planes y presupuestos reflejan la experiencia histórica y las circunstancias actuales de la entidad.		
Los planes y presupuestos tienen un nivel de detalle adecuado para cada nivel de dirección.		
<p>Conclusiones / Acciones Necesarias.</p> 		

Gestión y Prevención de Riesgo

Objetivos Específicos para cada Actividad: Los objetivos específicos surgen de los objetivos y estrategias globales y están vinculados con ellos. Los objetivos específicos suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados. Deberían establecerse objetivos para cada actividad importante, siendo estos objetivos específicos coherentes los unos con los otros.		
Puntos de Atención	Sí	No
* Vinculación de los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos globales y los planes estratégicos.		
Existe un vínculo adecuado para todas las actividades importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúan siendo relevantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Coherencia de los objetivos específicos entre sí.		
Se complementan y refuerzan dentro de cada actividad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se complementan y se apoyan mutuamente entre sí para las distintas actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Establecimiento de objetivos específicos para todos los procesos empresariales importantes.		
Se establecen objetivos para todas las actividades esenciales en los flujos de bienes y servicios y para las actividades de apoyo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos específicos son coherentes con las prácticas y actuaciones de la entidad o con empresas similares del mismo sector y, si existen diferencias, se han analizado los motivos de las mismas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>Se establecen objetivos para cada actividad importante, que pueden incluir las siguientes, entre otras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recepción de mercancías. ▪ Operaciones. ▪ Expedición de mercancías. ▪ Marketing y Ventas. ▪ Servicio al cliente. ▪ Aprovisionamientos. ▪ Desarrollo de tecnología. ▪ Recursos Humanos. ▪ Gestión de la empresa. ▪ Gestión de las relaciones con terceros. ▪ Servicios administrativos. ▪ Tecnología de la información. ▪ Gestión de riesgos. ▪ Gestión de los asuntos legales. ▪ Planificación. ▪ Gestión de cuentas por cobrar y pagar. ▪ Proceso de tesorería. ▪ Proceso de inmovilizado material. ▪ Análisis y conciliaciones. ▪ Proceso de nóminas. ▪ Proceso de cumplimiento de las obligaciones fiscales. ▪ Proceso de valoración del costo. ▪ Información financiera y de gestión. 		
<p>* Nivel de especificación de los objetivos de cada actividad.</p>		
Los objetivos incluyen criterios de cuantificación.		
<p>* Adecuación de los recursos relacionados con cada objetivo.</p>		
La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.		
Existen planes para adquirir los recursos precisos. (por ejemplo, financiación, personal, instalaciones, tecnología)		
<p>* Identificación de los objetivos importantes (factores críticos de éxito) para conseguir los objetivos globales de la entidad.</p>		
La dirección ha identificado las acciones que deben llevarse a cabo con éxito, o los fallos que han de evitarse, para que se consigan los objetivos globales de la entidad.		
Las inversiones y los presupuestos de gastos se basan en el análisis efectuado por la dirección de la importancia relativa de los objetivos.		
La dirección efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito.		
<p>* Participación de todos los niveles de la dirección en la fijación de objetivos y hasta qué punto están comprometidos en la consecución de los mismos.</p>		
Los directores o supervisores de actividades o departamentos participan en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables.		
Existen procedimientos para resolver los conflictos.		
<p>Conclusiones / Acciones Necesarias.</p>		

Gestión y Prevención de Riesgo

<p style="text-align: center;">Riesgos:</p> <p>El proceso de evaluación de los riesgos de una entidad debe identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades. Dicho proceso ha de tener en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos, debe efectuar un análisis de los riesgos y proporcionar una base para la gestión de los mismos.</p>		
Puntos de Atención	Sí	No
<p>* Existencia de mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas.</p>		
<p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las fuentes de suministro. ▪ Los cambios tecnológicos. ▪ Los requerimientos de los acreedores. ▪ Las acciones de la competencia. ▪ Las condiciones económicas. ▪ Las condiciones políticas. ▪ La normativa aplicable. ▪ Los acontecimientos naturales. 		
<p>* Existencia de mecanismos adecuados para detectar los riesgos provenientes de fuentes internas.</p>		
Los recursos humanos, tales como la continuidad de los directivos clave o los cambios de responsabilidades que pudieran influir en la eficacia del trabajo.		
La financiación, es decir, la disponibilidad de fondos para las iniciativas nuevas o la continuidad de programas clave.		
Las relaciones laborales, por ejemplo, los programas de remuneraciones y otros beneficios laborales que mantengan el nivel de competitividad de la entidad dentro de su sector.		
Los sistemas de información, tal como el mantenimiento de sistemas adecuados de copias de seguridad y de emergencia, para el caso de fallos del sistema que pudiesen afectar la continuidad de las operaciones de manera importante.		
<p>* Identificación de los riesgos significativos para cada objetivo específico importante para cada actividad.</p>		
<p>* Profundidad con que se efectúa el análisis de riesgos; es decir, si se evalúa la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para abordarlos.</p>		
Los riesgos se analizan a través de procedimientos formales, o de manera informal como parte de la actividad diaria de la gerencia.		
Los riesgos detectados son relevantes para el objetivo específico correspondiente.		
El análisis de riesgos es realizado por directivos de una categoría adecuada.		

Gestión y Prevención de Riesgo

Gestión del Cambio:		
Los entornos económico, industrial y legal cambian y las actividades de las entidades evolucionan. Hacen falta mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar ante ellos.		
Puntos de Atención	Sí	No
* Existencia de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales (suelen ser establecidos por los directivos responsables de las actividades que más se verían afectadas por los cambios)		
Los acontecimientos o cambios se abordan como parte del proceso usual de identificación y análisis de riesgos, o por medio de mecanismos independientes.		
Los riesgos y las oportunidades relacionadas con los cambios son tratados por personas de categoría suficiente, de forma que se identifiquen todas sus implicaciones y se formulen planes de acción adecuados.		
En el proceso se incluyen todas las actividades de la entidad que se verán afectadas significativamente por los cambios.		
* Existencia de mecanismos para detectar y reaccionar ante los cambios que pueden tener un efecto más importante sobre la entidad y que, consecuentemente, requieran la atención de la alta dirección. Por ejemplo, para cada una de las siguientes áreas de cambio potencial, considerar si:		
<i>Cambio en el entorno de las operaciones:</i>		
Las investigaciones de mercado u otros programas identifican las principales variaciones en la naturaleza, preferencias y tendencia de las compras y gastos realizados por los clientes.		
La entidad es consciente de los cambios significativos en el personal, bien externos o internos, que pudieran afectar al nivel del personal disponible.		
Los asesores legales informan periódicamente a la dirección sobre las implicaciones de los cambios legislativos.		
<i>Nuevos empleados:</i>		
Se toman medidas especiales para asegurar que los empleados nuevos entienden la cultura de la entidad y actúan de acuerdo con la misma.		
Se presta especial atención a las actividades esenciales de control realizadas por personas a las que se va a cambiar de actividad.		
<i>Sistemas de información nuevos o modificados:</i>		
Existen mecanismos para evaluar el impacto de los nuevos sistemas.		
Se han implantado procedimientos para analizar si las actividades de control existentes son apropiadas cuando se desarrollan e implantan nuevos sistemas informáticos.		
La dirección sabe si se cumplen las políticas de desarrollo e implantación de sistemas, a pesar de que existan presiones para "acortar" el proceso.		
Se presta atención al efecto de los nuevos sistemas tanto sobre los flujos de información y los controles correspondientes como sobre la formación de los empleados, prestando especial atención a la resistencia de los empleados ante el cambio.		
<i>Crecimiento rápido:</i>		

Se aumenta la capacidad de los sistemas para poder tratar rápidamente volúmenes crecientes de información.		
Se incrementa en lo necesario el número de empleados de operaciones, contabilidad y proceso de datos para hacer frente al aumento en el volumen de actividad.		
Existe un procedimiento de revisión de presupuestos o previsiones.		
Existe un proceso para analizar las implicaciones interdepartamentales de la revisión de objetivos o planes en las distintas unidades.		
<i>Nuevas tecnologías:</i>		
Se obtiene información sobre los avances tecnológicos a partir de servicios de información, asesorías, seminarios, etc. que es relevante para la entidad.		
Se efectúa un seguimiento de las nuevas tecnologías o aplicaciones desarrolladas por la competencia.		
Existen mecanismos para aprovechar las nuevas aplicaciones tecnológicas y para controlar su utilización, mediante la incorporación de las mismas en los procesos de producción o en los sistemas de información.		
<i>Líneas, productos, actividades y adquisiciones nuevas:</i>		
Existe la capacidad de realizar previsiones razonables de los resultados de explotación y financieros.		
Se evalúa si son adecuados los sistemas de información y de control existentes relacionados con nuevos productos, líneas o actividades.		
Se desarrollan planes de contratación y formación de personal con los conocimientos necesarios para tratar los nuevos productos o actividades.		
Existen procedimientos para seguir los resultados iniciales y efectuar las modificaciones que sean necesarias a la producción y la comercialización.		
Se identifican y cumplen las obligaciones legales, fiscales y de formulación de estados financieros.		
Se realiza un seguimiento del impacto sobre otros productos y sobre la rentabilidad de la empresa.		
Se modifican las asignaciones de gastos generales para reflejar correctamente la aportación de cada producto.		
<i>Reestructuración de la entidad:</i>		
Se analizan los efectos potenciales sobre las operaciones correspondientes de las reducciones de plantilla o las reasignaciones de personal.		
Se lleva a cabo una nueva asignación de las responsabilidades de control correspondientes a los empleados transferidos o despedidos.		
Se analiza el impacto de las reducciones importantes de plantilla sobre la moral del resto de los empleados.		
Existen mecanismos para proteger a la empresa contra las posibles represalias de los empleados despedidos.		
Conclusiones / Acciones Necesarias.		

Anexo C

Actividades de Control

Actividades de Control:		
Las actividades de control abarcan una gran variedad de políticas y los procedimientos correspondientes de implantación que ayudan a asegurar que se siguen las directrices de la dirección. Ayudan a asegurar que se llevan a cabo aquellas acciones identificadas como necesarias para afrontar los riesgos y así conseguir los objetivos de la entidad.		
Puntos de Atención	Sí	No
* Existencia de las políticas y los procedimientos apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de la entidad.		
Todos los objetivos relevantes y los riesgos asociados para cada una de las actividades importantes deberían haber sido identificados conjuntamente en el proceso de evaluación de riesgos. Se trata de evaluar las medidas que ha tomado la dirección para afrontar los riesgos y asegurar que se lleven a cabo.		
* Las actividades de control establecidas están siendo aplicadas correctamente.		
Los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados en la realidad y de la manera debida.		
Se toman acciones apropiadas y en tiempo sobre las excepciones o sobre la información que requiere un seguimiento posterior.		
El personal de supervisión revisa el funcionamiento de los controles.		
Conclusiones / Acciones Necesarias.		

Anexo D

Información y Comunicación

Información:		
La información se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información. La información pertinente incluye los datos del sector y los datos económicos y de organismos de control obtenidos de fuentes externas así como la información generada dentro de la organización.		
Puntos de Atención	Sí	No
* Obtención de información externa e interna, facilitando a la dirección los informes necesarios sobre el rendimiento de la empresa en relación con los objetivos establecidos.		
Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones del mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos.		
Se identifica y presenta con regularidad la información, generada dentro de la organización, crucial para el logro de los objetivos de la entidad, incluyendo la relacionada con los factores críticos de éxito.		
Se suministra a los directivos y jefes de departamento la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.		
* Suministro de información a las personas adecuadas, con detalle suficiente y en el momento preciso, para permitirles cumplir con sus responsabilidades eficiente y eficazmente.		
Los directivos reciben información analítica que les permite identificar qué acción es necesaria llevar a cabo.		
La información se facilita con el detalle adecuado para los distintos niveles de gestión.		
En lugar de suministrar un "mar de datos" la información se resume adecuadamente, facilitando información pertinente y permitiendo la inspección minuciosa de los detalles cuando es necesario.		
La información está disponible en tiempo oportuno para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, tanto internos como externos, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos y comerciales y los asuntos de control.		
* Desarrollo o revisión de los sistemas de información sobre la base de un plan estratégico para dichos sistemas de información, vinculado a la estrategia global de la entidad, orientado a la consecución de los objetivos globales de la misma y los específicos de cada actividad.		
Se ha establecido un mecanismo para identificar las necesidades de información que surjan.		
Las necesidades y prioridades de información son determinadas por directivos con responsabilidades suficientemente amplias.		
Se ha desarrollado un plan informático a largo plazo ligado a las iniciativas estratégicas.		

El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios se demuestra mediante la aportación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros.		
Se aportan recursos suficientes (gestores, analistas, programadores con los conocimientos técnicos precisos) según sean necesarios para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.		
Conclusiones / Acciones Necesarias.		

Información y Comunicación

Comunicación:		
<p>La comunicación es inherente al proceso de información. La comunicación también se lleva a cabo en un sentido más amplio, en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos. La comunicación debe ser eficaz en todos los niveles de la organización (tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma) y con personas ajenas a la organización.</p>		
Puntos de Atención	Sí	No
* Eficacia con la que se comunica a sus empleados las tareas y responsabilidades de control.		
Las vías de comunicación – sesiones formales e informales de formación, reuniones y supervisión durante el trabajo – son suficientes para efectuar tal comunicación.		
Los empleados conocen los objetivos de su actividad y cómo sus tareas contribuyen a lograr esos objetivos.		
* Establecimiento de canales de comunicación para que los empleados puedan informar sobre posibles irregularidades.		
Existe alguna forma de comunicarse con los niveles superiores de la empresa sin tener que pasar por un superior directo.		
Se permite el anonimato		
Los empleados usan de hecho los canales de comunicación.		
Las personas que reportan posibles irregularidades son informadas de las medidas que se toman y protegidas contra represalias.		
* Receptividad de la dirección a las sugerencias de los empleados sobre cómo mejorar la productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares.		
Existen mecanismos establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones de mejora.		
La dirección premia las buenas sugerencias de los empleados con premios en metálicos o con otras formas significativas de reconocimiento.		
* Existencia de una comunicación adecuada entre todas las áreas de la empresa (por ejemplo, entre las actividades de compras y producción) y de una información completa, puntual y suficiente que permita que las personas cumplan con sus responsabilidades eficazmente.		
Los agentes de ventas informan a los departamentos de ingeniería, producción y marketing sobre las necesidades de los clientes.		
El personal de gestión de cuentas a cobrar informa al de aprobación de créditos de aquellos clientes que retrasan el pago.		
La información sobre nuevos productos o garantías de los competidores llega al personal de ingeniería, marketing y ventas.		
* Apertura y eficacia de los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras personas externas para transmitir información sobre los cambios que se producen en las necesidades de los clientes.		
Existen mecanismos de información con todos los terceros pertinentes.		

Las sugerencias, quejas y otras informaciones son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la organización.		
La información se transmite a los niveles superiores de la organización según sea necesario y se realizan acciones de seguimiento.		
* Alcance de la comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.		
Las comunicaciones importantes a terceros son proporcionadas por la dirección de acuerdo con la naturaleza y la importancia del mensaje.		
Los proveedores, clientes y los terceros conocen las normas y expectativas de la entidad a la hora de tratar con la misma.		
Esas normas son evidenciadas en las relaciones diarias con terceros.		
Las irregularidades cometidas por los empleados de terceros son comunicadas a las personas adecuadas.		
* Realización de un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros terceros.		
El personal es sensible a las comunicaciones recibidas respecto a problemas en los productos, servicios u otros temas y se investigan y toman las acciones oportunas referentes a estas comunicaciones.		
Se corrigen los errores de facturación a clientes, investigándose y corrigiéndose las fuentes de tales errores.		
Las quejas son tratadas por una persona adecuada y distinta de los empleados involucrados en las transacciones originales.		
Se toman las acciones adecuadas y se notifica a los comunicantes las acciones de seguimiento llevadas a cabo.		
La alta dirección está al corriente de la naturaleza y el volumen de las quejas.		
Conclusiones / Acciones Necesarias.		

Anexo E

Supervisión

Supervisión Continuada:

La supervisión continuada se produce en el transcurso normal de las operaciones habituales de gestión y supervisión, así como otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.

Puntos de Atención	Sí	No
* Hasta qué punto el personal, en el desarrollo de sus actividades normales, obtiene evidencia de que el sistema de control interno sigue funcionando.		
La dirección responsable de las operaciones compara la producción, las existencias, las ventas u otra información conseguida en curso de sus actividades diarias con la información generada a través de los sistemas.		
Se lleva a cabo la integración o reconciliación de la información utilizada para gestionar las operaciones con los datos generados por el sistema de información financiera.		
Se exige al personal operativo que confirmen, mediante su firma, la exactitud de los estados financieros de sus unidades y se les considera responsables si se descubren errores.		
* Evaluar hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información generada dentro de la organización o indican problemas.		
Los clientes corroboran implícitamente los datos de facturación al pagar sus facturas. Se investigan las quejas de los clientes sobre la facturación, indicando la existencia de deficiencias en el procesamiento de las operaciones de venta, a fin de descubrir la causa de dichas quejas.		
Las comunicaciones de dichos suministradores y los estados mensuales de cuentas a pagar se usan como una técnica de supervisión del sistema de control interno.		
Se investigan las quejas presentadas por los proveedores sobre las prácticas desleales de los agentes de compra.		
Los organismos de control proporcionan información a la entidad sobre el cumplimiento de las normas aplicadas u otros asuntos relacionados con el funcionamiento del sistema de control interno.		
Se comprueban los controles que deberían haber prevenido o detectado los problemas.		
* Comparación periódica de los importes registrados por el sistema de contabilidad con los activos materiales.		
Se comprueban los niveles de existencias cuando los productos se retiran del almacén para su envío al cliente. Se corrigen las diferencias que pueden producirse entre los importes registrados y los reales.		
Se cuentan periódicamente los valores depositados por terceros con la entidad, y se comparan con los registros existentes.		

<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta de la entidad ante las recomendaciones de los auditores internos y externos sobre medios de fortalecer los controles internos. 		
Los directivos que deciden qué recomendaciones de los auditores se llevarán a la práctica tienen el nivel de autoridad adecuado.		
Se realiza un seguimiento de las acciones efectuadas para comprobar la realización de las mismas.		
* Estudiar hasta qué punto los seminarios de formación, las sesiones de planificación u otras reuniones facilitan información a la dirección sobre si los controles funcionan eficazmente.		
Se recogen los temas importantes y las cuestiones planteadas en los seminarios de formación.		
Se informa a la alta dirección de las sugerencias de los empleados, y se toman las acciones necesarias.		
* Efectividad de las actividades de auditoría interna.		
Los auditores internos son capaces y experimentados.		
Su posición dentro de la organización es adecuada.		
Tienen acceso al consejo de dirección.		
Sus responsabilidades y planes de auditoría son apropiados para las necesidades de la organización.		
Conclusiones / Acciones Necesarias.		

Supervisión

Evaluaciones Puntuales:		
Resulta útil examinar el sistema de control interno de vez en cuando, enfocando el análisis directamente a la eficacia del sistema. El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones puntuales dependerá principalmente de la evaluación de los riesgos y de los procedimientos de supervisión continuada.		
Puntos de Atención	Sí	No
* Fijar el alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno.		
Son evaluados los elementos apropiados del sistema de control interno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las evaluaciones son efectuadas por empleados con los conocimientos necesarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son adecuados el alcance, la cobertura y la frecuencia de la evaluación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Validez del proceso de evaluación.		
El evaluador tiene un conocimiento suficiente de las actividades de la entidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se obtiene un conocimiento de cómo debería funcionar el sistema, y cómo funciona en realidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se realiza un análisis utilizando los resultados de la evaluación contrastados con unos criterios establecidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Lógica y validez de la metodología para evaluar los sistemas.		
Esta metodología incluye "checklist", cuestionarios y otras herramientas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se reúne el equipo de evaluación para planear el proceso de evaluación y asegurar que se realiza un esfuerzo coordinado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El proceso de evaluación es gestionado por un directivo con un nivel de autoridad suficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Adecuación del nivel de documentación.		
Existen manuales de políticas, organigramas, instrucciones operativas, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se presta atención a documentar el proceso de evaluación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conclusiones / Acciones Necesarias.		

Supervisión

Comunicación de las deficiencias de control interno: Las deficiencias de control interno deberían ser comunicadas a los niveles superiores y las más significativas deben ser presentadas a la alta dirección y al consejo de administración.		
Puntos de Atención	Sí	No
* Existencia de un mecanismo para reconocer e informar sobre las deficiencias del control identificadas.		
Existen medios para conseguir información sobre deficiencias de fuentes tanto internas como externas (por ejemplo, clientes, proveedores, auditores y organismos de control)		
Existen medios para conseguir información sobre deficiencias a partir de la supervisión continuada o las evaluaciones puntuales.		
* Son adecuadas las normas de comunicación de las deficiencias.		
Las deficiencias son puestas en conocimiento del responsable directo de la actividad y de un superior.		
Se informa a la alta dirección o al consejo de administración sobre algunos tipos específicos de deficiencias.		
* Validez de las acciones de seguimiento.		
Se corrige la transacción o acontecimiento identificado.		
Se investigan las causas fundamentales del problema.		
Se efectúa un seguimiento para asegurar que se toma la acción correctiva necesaria.		
Conclusiones / Acciones Necesarias. <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>		

PT: F - 4

Auditora: YCM

Fecha: 26/01/11

Entidad: Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez

Objetivo: Evaluar el sistema del Control Interno a través del cuestionario.

Periodo Auditado: Cierre de Diciembre 2010

Fuente: Guía

Metodológica para la Evaluación del Sistema de Control Interno.

Cuestiones relevantes a verificar por componentes y normas.	Si	No
Componente No. 1 Ambiente de Control	38	2
Documentos Generales	20	1
Normas para el Ambiente de Control.	18	1
Integridad y valores éticos.	2	1
Competencia profesional.	2	0
Atmósfera de confianza mutua.	4	0
Organigrama.	3	0
Asignación de autoridad y responsabilidad.	4	0
Políticas y prácticas en personal.	1	0
Comité de Control.	2	0
Componente No. 2 Gestión y Prevención de Riesgo	12	0
Normas para la Gestión y Prevención de Riesgo	12	0
Identificación y Estimación del Riesgo; Determinación de los Objetivos de Control; y Detección del Cambio.	12	0
Componente No. 3 Actividades de Control	107	0
Actividades Generales de Control	23	0
Normas de Actividades de Control	1	0
Manual de Procedimientos y de Organización	10	0
Manual de Contabilidad General	8	0
Manual de Contabilidad de Costo	4	0
Elementos claves para la evaluación de las Actividades de Control.	84	0
Elemento Clave I. Gestión financiera	56	0
1.1 Tesorería o Efectivo	14	0
1.2 Cuentas por Cobrar	11	0
1.3 Activos fijos	7	0
1.4 Cuentas por pagar	9	0
1.5 Nóminas	5	0
1.6 Valoración del costo de los productos o servicios	3	0
1.7 Análisis y conciliaciones	3	0
1.8 Información financiera y de gestión	4	0
Elemento Clave II. Administración y custodia de recursos materiales	22	0
2.1 Compra de mercancías	4	0
2.2 Recepción de mercancías	13	0
2.3 Despacho de mercancías	5	0
Elemento Clave III. Recursos humanos	4	0
Elemento Clave IV. Tecnologías de información	2	0

PT: F - 4

Auditora: YCM

Fecha: 26/01/11

Entidad: Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez

Objetivo: Evaluar el sistema del Control Interno a través del cuestionario.

Periodo Auditado: Cierre de Diciembre 2010

Fuente: Guía Metodológica para la Evaluación del Sistema de Control Interno.

Componente No. 4 Información y Comunicación	13	0
Normas de Información y Comunicación.	13	0
Información y responsabilidad.	4	0
Contenido, calidad, flujo de la información y flexibilidad al cambio.	6	0

PT: F - 4₁
Auditora: YCM
Fecha: 26/01/11

Entidad: Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez

Objetivo: Evaluar el sistema del Control Interno a través del cuestionario.

Periodo Auditado: Cierre de .

Fuente: Guía Metodológica para la Evaluación del Sistema de Control Interno.

Componente No. 5 Supervisión o monitoreo	16	0
Normas de Supervisión o Monitoreo	16	0
Evaluación; Eficacia; Auditorías del Sistema de Control Interno; y tratamiento de las deficiencias detectadas.	9	0
Validación de los supuestos asumidos	7	0
TOTALES GENERALES	186	2

Comprobaciones:

1. El anterior cuestionario pertenece al Ministerio de Auditoría y Control (MAC). Guía Metodológica para la Evaluación del Sistema de Control interno. Diciembre 2005.
2. En el componente del Ambiente de Control, de 42 aspectos evaluados, 38 fueron positivos, 2 negativos y 2 no procedieron.
3. En el componente de la Gestión y Prevención de Riesgos, de 12 aspectos evaluados, todos fueron positivos.
4. En el componente de las Actividades de Control, de 115 aspectos evaluados, 107 fueron positivos y 8 no procedieron.
5. En el componente de la Información y Comunicación, de 13 aspectos evaluados, todos fueron positivos.
6. En el componente de la Supervisión y Monitoreo, de 16 aspectos evaluados, todos fueron positivos.