



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**Titulo: Guía Metodológica para la
ejecución de una Auditoria de Gestión
en la UEB Gases Cienfuegos.**

Autor: Eleyani Cruz Vila

Tutor: Martha Rosa Lopez Toledo

Curso 2011-2012

“Año 54 de la Revolución”

Pensamiento

Lo pasado es la raíz de lo presente. A de saber lo que fue, porque lo que fue esta en lo que es.

José Martí

Agradecimientos

A mi tutora Martha Rosa quien me oriento en todos los pasos para llevar este trabajo a su final conclusión.

A los compañeros de la UEB Gases Industriales Cienfuegos Roberto, Arelys, Ivian, Elena y Yuleisis quienes me han ofrecido su más sincero apoyo en este trabajo.

A todos los profesores que contribuyeron a mi realización profesional y que me apoyaron en esta etapa.

A Lazara (Lachy) por su colaboración tan especial.

A toda mi familia que de alguna u otra forma han aportado su granito de arena.

Dedicatoria

A mi Papito querido quien me enseñó el camino del esfuerzo para alcanzar las metas de la vida.

A mi mamá que día a día, se esfuerza por hacer de mí una digna profesional.

A mi segunda mamá Angela (Lola)

A mis tres lindas hermanas que siempre me apoyan en las decisiones de peso en mi vida.

A mi incondicionales amigos: Bex, Aquí, Maria

Resumen

Resumen

La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma. El siguiente trabajo de Diploma titulado Guía metodología para ejecutar una Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base Gases Industriales Cienfuegos, se realiza con el objetivo de elaborar una guía de auditoría de gestión que permita conocer y medir el grado de economía, eficiencia y eficacia. Para su desarrollo se requirió de la aplicación de las técnicas de auditorías como la observación, la medición, la inspección, el cálculo y las confirmaciones que ayudaron a cumplimentar la evaluación de las áreas de resultados seleccionadas como fueron dirección, recursos humanos, venta y medio Ambiente y con ello se llega a conclusiones que propician emitir recomendaciones que incrementarán la calidad de la labor administrativa a realizar.

Summary

Abstract:

Audit of management is a sort of new technique that helps analyze, diagnose and recommend enterprises with the only purpose of reaching their goals. One of the motivations which an enterprise can decide to carry out an audit of management is the fact of creating necessary changes in order to readjust and organize to fulfill their aims. The following Diploma paper work entitled "A Methodological Guidance to make an audit management in the Entrepreneurial Basic Unit of Industrial Gases of Cienfuegos" is being done with the objective of knowing and measuring the grade of economy, efficiency and efficacy. For the developing of this guide some techniques were applied such as: observation, measurement, inspection, calculation and confirmation which helped to fulfill the evaluation of the results of the chosen areas, that is to say, administration, human resources, sales and atmosphere. With this all, we can arrive to conclusions for recommendations that will increase the quality of the work in progress.

Índice

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I: Fundamentacion Teórica de la Investigación	
1.1Fundamentacion Teórica.....	4
1.1.1Evolucion Histórica de la Auditoria.....	5
1.1.2 Historia de la Auditoria.....	5
1.1.3 Definiciones de Auditoria.....	6
1.2 Enfoque histórico de la Auditoria de Gestión.....	7
1.2.1 Antecedentes.....	7
1.2.2 Surgimiento de la Auditoria de Gestión.....	9
1.2.3 Definiciones de Auditoría de Gestión.....	10
1.2.4 Objetivos de la Auditoria de Gestión.....	14
1.2.5Metodologia de la Auditoria de Gestión.....	15
1.2.5.1 Propósitos fundamentales de la Auditoria.....	15
1.2.6 Etapas de la Auditoria de Gestión.....	16
1.2.7 Alcance y Riesgos de la Auditoria de Gestión.....	18
1.2.8 Beneficios, Obstáculos y Ventajas de la Auditoria de Gestión.....	19
1.2.9 Tipos de Riesgos de la Auditoria de Gestión.....	20
1.3 Conclusión del capítulo.....	21
Capítulo II: Elaboración de una Guía para la emplear la Auditoria de Gestión de UEB Gases Industriales Cienfuegos	
2.1 Diagnostico y Caracterización de la Unidad Empresarial de Base Gases Industriales Cienfuegos.....	22
2.1.1 Caracterización de la UEB Gases Industriales Cienfuegos.....	22
2.1.2Organigrama de la Empresa.....	24.
2.1.3 Trabajadores de la Empresa.....	24
2.2 Proceso estratégico de la Empresa.....	24
2.2.1Estrategia de la Empresa.....	24
2.2.2 Misión de la UEB Gases Industriales Cienfuegos.....	24.
2.2.3 Visión de la UEB Gases Industriales Cienfuegos.....	24
2.2.4 Objetivos Estratégicos de la UEB.....	25.
2.2.5Valores de la Organización.....	26
2.2.5.1 Valores Compartidos.....	26
2.3 Producciones Claves.....	26.
2.4 Áreas de Instalación.....	26.
2.4.1 Área Socio Administrativa.....	27.
2.4.2 Áreas Productivas.....	27.

2.4.3 Áreas Exteriores.....	27
2.4.4 Locales y Áreas fuera de servicio.....	27..
2.4.5 Sistemas Auxiliares.....	27.
2.5 Guía Metodológica para realizar una Auditoría de Gestión en la Empresa de Gases Industriales Cienfuegos.....	28
2.5.1 Familiarización.....	28
2.5.2 Planeación.....	29.
2.5.3 Ejecución.....	29..
2.6 Conclusiones del Capitulo.....	46...
Capítulo III: Resultados obtenidos en la aplicación de la Guía para realizar una Auditoría de Gestión en las diferentes áreas.	
3.1 Familiarización.....	48
3.1.1 Ambiente General de la Empresa.....	48
3.1.1.1 Organigrama de la Empresa.....	48
3.1.1.2 Clientes Principales.....	48
3.1.1.3 Proceso Estratégico de la Empresa.....	48..
3.1.1.4 Sistema de Control Interno.....	49...
3.1.1.4.1 Expediente Único o de Acciones de Control.....	49....
3.1.1.5 Composición Laboral.....	49
3.3 Comportamiento del Índice de los Portadores Energéticos.....	49
3.4 Ejecución.....	49
3.4.1 Gestión de Dirección.....	49
3.4.2 Gestión de Ventas.....	51
3.4.3 Gestión de Recursos Humanos.....	52
3.4.4 Gestión del Medio Ambiente.....	56
3.5 Conclusiones del Capitulo.....	64
Papeles de Trabajo.....	66
Conclusiones.....	87
Recomendaciones.....	90
Bibliografía.....	92
Anexos.....	97

Introducción

Introducción

Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo auditorías de algún modo. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto. El propósito fundamental de estas primeras Auditorías era detectar desfalcos y determinar si las personas en posiciones de confianza estaban actuando e informando de manera responsable.

Después de la revolución industrial el balance y la complejidad de los negocios se amplía notablemente, al aumentar en tamaño las compañías emplearon mayor número de personas y sus sistemas contables se volvieron mucho más desarrollados, esto llevó al establecimiento de controles internos efectivos para proteger los activos, prevenir y detectar desfalcos.

A fines de 1940 cuando los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que le permitiera realizar una evaluación administrativa trajo consigo el surgimiento de otro tipo de Auditoría, la de gestión. Hoy en día, inversionista, accionista actividades del gobierno, y público en general, busca información con el fin juzgar la calidad administrativa.

En la actualidad, a medida que el entorno de las actividades económicas se va transformando, estas se enfrentan a un ritmo de cambio progresivo y acelerado, por lo que no es suficiente contar solamente con una evaluación de sus Estados Financieros, que es el análisis de la situación pasada. Lo que se necesita es una visión hacia el futuro, con un enfoque que se concentre en la evaluación de las actividades que giran en torno al cumplimiento de las metas y objetivos que se tracen las organizaciones para ser más económicas, eficientes, y eficaces.

La auditoría de gestión juega un rol fundamental ante esta situación, por cuanto permite medir las actuaciones de la administración, en el pasado y en el presente, para mejorar el futuro. Esto implica que se debe evaluar el logro de los objetivos en un periodo determinado también debe evaluarse la gestión actual y su impacto hacia el futuro de forma tal que estas entidades puedan corregir sus errores y elevar el grado de economía, eficiencia y eficacia en sus operaciones y actividades.

La Auditoría de Gestión evalúa en el nivel empresarial el cumplimiento exitoso de los objetivos económicos de utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias, en los sociales el crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo y reducción de riesgos para la vida y en los ecológicos el mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje. Por los objetivos que abarca esta Auditoría, requiere de un trabajo multidisciplinario, se necesita de varias disciplinas para obtener una

descripción y comprensión completa de determinados fenómenos a estudiar. Esta no es simple análisis económico sino que es 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. La Auditoría de Gestión es una actividad permanente de examen de las políticas, estructuras, métodos, sistemas y procedimientos de una empresa por lo que los programas de Auditoría de Gestión deben extenderse a todas las áreas y actividades principales para que la empresa sea auditada en su totalidad y en forma constante.

En nuestro país han sido grandes los esfuerzos realizados a partir de enero de 1959 para mejorar y perfeccionar el desarrollo de la economía, la cual garantizará el desarrollo socio-económico del país dentro de los principios éticos que se nos caracterizan, la economía nacional ha pasado por diferentes etapas de perfeccionamiento y precisamente en estos momentos se enfrenta al proceso de implementación del modelo de gestión económica, el cual se basa en la necesidad de perfeccionar nuestras entidades sobre la base de cambiar si es necesario ideas, cultura y conceptos para lograr la eficiencia y eficacia que tanto está necesitando nuestro sistema social.

Situación Problémica:

La Empresa de Gases Cienfuegos tiene como objetivo principal el abastecimiento de gases a importantes clientes en sus análisis para el cumplimiento de sus objetivos no se incluye la economía, eficiencia y eficacia con que se trabaja lo que afecta el cumplimiento de su objetivo social.

Por lo que se define como **problema científico** de investigación a la ausencia de supervisión sistemática a la gestión de la entidad.

OBJETIVOS

Objetivo General: Estructurar una Guía de Auditoría de Gestión para la Unidad Empresarial de Base Gases Industriales Cienfuegos.

Objetivos Específicos:

Estudiar del Marco Teórico referente a la temática objetivo de investigación.

Estructurar la Guía Metodológica para la ejecución de Auditoría de gestión.

Aplicar la Guía en las áreas seleccionadas.

Hipótesis de Investigación:

El diseño de la Guía de Auditoría de gestión a partir de las características de la Empresa Gases permite contar con una herramienta que evalúe previsoramente la conducción hacia las metas, para un buen desarrollo sostenible.

Variable Independiente:

- Gestión Empresarial o Guía Metodológica para la ejecución de la Auditoría de Gestión en la UEB Gases Cienfuegos.

Variable Dependiente:

Las Áreas de Resultados Seleccionadas: Dirección, Recursos Humanos, Ventas y Medio Ambiente.

Resultados y Beneficios:

Los resultados que se obtendrán están dados por las conclusiones a que arribará la aplicación de la Auditoría de Gestión para perfeccionar el control en la entidad, además contarán con una herramienta que le permitirá a la propia administración evaluar sistemáticamente la economía, eficiencia y eficacia de la organización sobre la base de un desarrollo sostenible.

En la elaboración de la guía se han utilizado las técnicas de auditoría: Observación, Inspección y Cálculo entre otros.

Capítulo I

Capítulo 1: Fundamentación Teórica de la Investigación

1.1 Fundamentación Teórica

1.1.1 Evolución Histórica de la Auditoría

Desde el mismo momento en que existió el comercio y la industria, se llevaron a cabo auditorías de algún tipo, si bien no en todos los lugares ni en los tiempos remotos se denominaban con este término. La auditoría, como técnica y como disciplina, se remonta a la Edad Media. La línea de desarrollo de la revisión de las cuentas y de la información financiera es casi paralela al desarrollo de las actividades económicas, así como a la evolución de la contabilidad y la necesidad de perfeccionar el control interno. Las causas principales que dieron origen a esta profesión son las siguientes: la necesidad de comprobar la honestidad de aquellos que administraban los bienes y dineros de otros, el deseo de los administradores de que su honradez quedase demostrada, y la falta de conocimientos en general, para rendir informe y cuentas de la gestión realizada.

Hacia la *edad Antigua*, aproximadamente 5000 años antes de Cristo con la aparición de la escritura y con el desarrollo de las nuevas organizaciones y de las formaciones socioeconómicas, políticas, filosóficas y culturales se afincó la necesidad de salvaguardar la economía de las tribus, clanes y reinos a través del delegamiento a un integrante de la organización con formación en escritura y números para que realizara actividades como la organización de datos y cifras que permitieran una evaluación de la situación y referente para la toma de decisión.

Prácticamente aquí es donde *comienzan* los inicios del ejercicio contable como tal e inclusive de alguna manera del mecanismo de *partida doble* para efectuar determinados *balances* solicitados por el gobernante o rey, quien era la figura central de culturas aportantes a esta evolución histórica contable como lo fueron los fenicios, los egipcios, los mesopotámicos, los hindús, los chinos, más adelante los griegos, los romanos, los hebreos, y otros pueblos memorables, los cuales, por sus alcances científicos y por su inmenso poder de organización trascendieron con su idiosincrasia a otros pueblos alcanzando el honorable estadio de civilización.

"Auditar proviene de la antigua práctica de registrar el cargamento de un barco a medida que la tripulación nombraba los diferentes artículos y sus cantidades".

Durante la antigüedad existieron documentos para transacciones comerciales como *el cheque, la letra de cambio, los libros de registro de bienes y los informes de procesos productivos* además de la existencia de formas de intercambio como el trueque y el comercio.

1.1.2 Historia de la Auditoria

Se sabe que hace varios siglos ya se practicaban auditorias. Muchos reyes o gente poderosa tenían como exigencia la correcta administración de las cuentas por parte de los escribanos, de modo que se pudieran evitar desfalcos o que alguna persona se aprovechara de las riquezas que en aquella época costaban tanto sudor y sangre conseguir.

Sin embargo, los antecedentes de la auditoria, los encontramos en el siglo XIX, por el año 1862 donde aparece por primera vez la profesión de auditor o de desarrollo de auditoría bajo la supervisión de la ley británica de Sociedades anónimas.

Para evitar todo tipo de fraude en las cuentas, era necesaria una correcta inspección de las cuentas por parte de personas especializadas y ajenas al proceso, que garantizaran los resultados sin sumarse o participar en el desfalco. Desde entonces, y hasta principios del siglo XX, la profesión de auditoría fue creciendo y su demanda se extendió por toda Inglaterra, llegando a Estados Unidos, donde los antecedentes de las auditorias actuales fueron forjándose, en busca de nuevos objetivos donde la detección y la prevención del fraude pasaban a segundo plano y perdía cierta importancia.

En 1940 los objetivos de las auditorias abarcaban, no tanto el fraude, como las posiciones financieras de la empresa o de los socios o clientes que las constituían, de modo que se pudieran establecer objetivos económicos en función de dichos estudios. De manera paralela a dicho crecimiento de la auditoria en América, aparece también el antecedente de la auditoría interna o auditoria de gobierno que en 1921 fue establecida de manera oficial mediante la construcción de la Oficina general de contabilidad.

El Concepto de Auditoria ha evolucionado en cuatro fases

Primera Fase

A principios de la revolución industrial, no hay grandes transacciones, la misión del auditor era buscar si se había cometido fraude en ese negocio, estos negocios eran pequeños.

Segunda Fase

Las empresas son más grandes, se comienza a separar el capital y la propiedad del negocio, es decir, la Administración. El auditor sin dejar de hacer lo que realizaba en la primera fase, tiene una nueva actividad que es la de verificar, certificar, la información de esos administradores que le pasan a través de la cuenta de resultados, sea veraz.

Tercera Fase

Aparecen nuevas tecnologías, ordenadores, etc. Las transacciones a lo largo del año son bastante voluminosas. Esto hace que al revisar el auditor las cuentas, el sistema de control interno de la empresa tanto si funciona como si no, este coja un maestro en base a eso trabaje.

Sigue revisando que la información contable refleja la imagen fiel de la empresa conforme a lo acontecido y revise además el control del sistema interno de la empresa.

Cuarta Fase

El auditor ha de indicar, aparte de lo anterior, un informe, pidiendo a la empresa si ésta está o no de acuerdo de cómo se ha realizado este informe.

1.1.3 Definiciones de Auditoría

Existen varias definiciones de auditoría brindadas por diferentes autores entre las cuales están:

En forma sencilla y clara, escribe 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."(Holmes, 1960)

Por otra parte tenemos la conceptualización sintética

"... fue el examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen."

Otras definiciones pueden ser:

Es un examen comprensivo de la estructura de una empresa, en cuanto a los planes y objetivos, métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos.

"Una visión formal y sistemática para determinar hasta qué punto una organización está cumpliendo los objetivos establecidos por la gerencia, así como para identificar los que requieren mejorarse".

La Auditoría es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vistas a las eventuales las acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión.

La Auditoria es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; Es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

Según la Ley No. 107/09 de la Contraloría General de la República, la define como:

"Proceso sistemático, realizado de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en actos jurídicos o de carácter técnico, económico, administrativo u otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos."(*Ley 107 del Reglamento Contraloría General de República de Cuba, 2009*)

1.2 Enfoque histórico de la Auditoria de Gestión

1.2.1 Antecedentes

Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la Auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban

e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la Auditoría.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, en los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas coleccionando en las primeras las cuentas "oída por los auditores firmantes" y en la segunda se realizaba una declaración del auditor. Los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos. Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la Auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes. Ya a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos.

Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras.

Ya en 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos.

En 1955, Harold Koontz y Ciryll O'Donnell, también en sus , proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos."(Koontz & O'Donnell, 1955)

Y en 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa.

A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa.

Jack Fleitman incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica. (Fleitman, 1994)

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

1.2.2 Surgimiento de la Auditoría de Gestión

La evaluación integral es un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que reflejen en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa

La Auditoría de Gestión es una herramienta fundamental para medir y evaluar la correcta utilización de los recursos a través de indicadores universales como eficacia, eficiencia y economía. Es necesaria como una herramienta que permita poner al descubierto las deficiencias que producen efectos negativos en la gestión de las entidades, cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y determinan las causas que la originan para poder corregirlos de manera eficaz,

generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

En Cuba el Comité Estatal de Finanzas, órgano rector de la Auditoría en Cuba en la década de los 80 se traza como objetivo de trabajo realizar auditorías a la elaboración de los planes que permiten diagnosticar sobre la idoneidad o no, de lo ejecutado por las necesidades que tiene la empresa de ser eficiente. Siendo este trabajo uno de los antecedentes de la Auditoría de Gestión en Cuba.

A principios de los años 90 comienza a tener auge la Auditoría de Gestión como resultado del desarrollo social, el avance tecnológico y la práctica productiva, a lo que contribuye la apertura de las relaciones hacia un mundo hasta ese momento poco explorado en el país y en el que se ha hecho necesario actuar, se han promovido desde entonces talleres y otras vías de divulgación e impulso de esta labor.

Se parte de la idea de que diseñar y aplicar una Auditoría de Gestión permitirá:

- Elevar integralmente el control de los recursos humanos, financieros, materiales en un desarrollo sostenible.
- Promover el avance hacia las metas de estos sectores vitales en el desarrollo de la población.
- Propiciar que la alta gerencia dedique su tiempo a funciones que por su naturaleza son indelegables.
- Promover el desarrollo de las auditorías de gestión en nuestra sociedad.

1.2.3 Definiciones de Auditoría de Gestión

Se entiende como Gestión, las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de éstas, dirigidas al logro de una meta u objetivo cuantificable.

Siendo el control toda actividad “dirigida a verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos, con la finalidad de detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas; la moderna doctrina del control es unánime en asumir como Control de Gestión, la actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones, dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión, objetivos, planes, programas, metas y, disposiciones normativas que regulan su desempeño; de tal forma que la gestión sea eficaz y ajustada a parámetros de calidad.

Por otra parte, entendemos por Auditoría el examen objetivo, sistemático, profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y de gestión, practicadas con la finalidad de verificarlas y evaluarlas, para así poder efectuar observaciones y recomendaciones pertinentes.

La Auditoría existe desde tiempos inmemorables, muchos han sido los que la han definido de una u otra forma. A partir de la investigación realizada se seleccionan algunos conceptos:

Según George R. Terry señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa.

Según Williams P. Leonard, (La Auditoría de Gestión también se conoce con los términos Auditoría Administrativa y Auditoría Operativa) se define como: "examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa", o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.(Leonard, 1996)

Según Fernández Arena J.A en 1966 con el libro "La Auditoría Administrativa", 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.(Fernández Arena, 1966)

Según en el Decreto Ley No. 159 del 98 del Ministerio de Finanzas y Precios "Consiste en el examen que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materia examinadas".(*Decreto Ley 159 del Ministerio de Finanzas y precios, 1998*)

En la Ley No. 107 del 2009 "Reglamento de la Contraloría General de la República de Cuba" en define la Auditoría de Gestión o Rendimiento como:

Consiste en el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como

para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables. (*Ley 107 del Reglamento Controlaría General de República de Cuba, 2009*).

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

Entre los motivos que dan lugar a una auditoría de gestión está la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles. En este caso, se persigue el objetivo de establecer un control de la economía, eficiencia y eficacia. De ahí que también se denomine auditoría 3E.

La economía mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un costo lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable, la economía se produce cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo costo posible, por tanto se trata de comparar unos inputs con otros inputs, teniendo en cuenta los factores de calidad, cantidad y precio.

La eficiencia se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado (outputs) y los recursos utilizados por otro (inputs), es decir, se mide por la comparación de unos inputs con unos outputs.

La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada. Para valorar tanto los inputs como los outputs, éstos deben estar claramente definidos.

Dicha evaluación puede ser realizada en términos cuantitativos o cualitativos, y nos permite conocer:

- a) El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su coste.
- b) La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- c) Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma, es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos y, por tanto, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello, por tanto se trata de la comparación de unos outputs con otros outputs.

La evaluación de la eficacia requiere siempre la existencia de objetivos claros, concretos y definidos, pudiéndose realizar la medición del nivel de eficacia sobre los hechos y sobre los resultados. Esta evaluación nos permite:

- a) Conocer si los programas cumplimentados han conseguido los fines propuestos.
- b) Facilitar información para decidir si un programa debe ser continuado, modificado o suspendido -controles de eficacia realizados durante el desarrollo del programa, medición en su caso, de los outputs intermedios-.
- c) Suministrar bases empíricas para la evaluación de futuros programas.
- d) Descubrir la posible existencia de soluciones alternativas con mayor eficacia.
- e) Fomentar el establecimiento por parte de la alta dirección de la empresa de sus propios controles internos de gestión.

Por lo tanto, la Auditoría de Gestión se define como el mecanismo dispuesto por los organismos de control externo, para examinar y evaluar las actividades realizadas, en un sector, entidad, programa, proyecto u operación, con el fin y dentro del marco legal respectivo, de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por conducto de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración de las entidades.

La eficacia de la gestión administrativa, el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales, los planes y los programas, las metas y la legalidad, es la responsabilidad primaria de los directivos y gerentes de la organización; a quienes incumbe, en primer término, ahora bien este desempeño es evaluado por la auditoría de gestión practicada por los órganos de control fiscal, que al retroalimentar a la alta dirección con sus observaciones y recomendaciones logra mecanismos efectivos, para

la salvaguarda del patrimonio público y el logro de las políticas, objetivos y metas en nuestros países.

El éxito de la gestión es más factible, cuando conjugamos armónicamente las estrategias de control interno y externo de las organizaciones, contando con buenos mecanismos de control interno, haciendo control de gestión apoyando desde el control externo con la auditoría de gestión.

Resumiendo todos los conceptos dados anteriormente se puede definir como Auditoría de Gestión: Proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en un sector, entidad, programa, proyecto u operación con el fin, dentro del marco legal, de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público.

1.2.4 Objetivos de la Auditoría de Gestión.

La auditoría de Gestión cuenta con objetivos fundamentales entre los cuales se encuentran:

- Formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.
- Tiene como objetivo principal identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- Determina si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- Establece el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Revisa la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de Compras si se hubiesen realizado.
- Determina 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.

- Verifica que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formula recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- Estimula la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y Mejora los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establece si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y asegura el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

La Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

1.2.5 Metodología de la Auditoria de Gestión

1.2.5.1 Propósitos Fundamentales de la Auditoria de Gestión.

1. Medición y Comparación de Logros.
2. Medir y comparar 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 Económicos, Eficiencia y Eficacia.
3. Control Interno Eficaz.
4. 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.
5. Cultura de la Responsabilidad.
6. 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.

7. Mejoramiento de la Planificación.
8. 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.
9. Necesidad de un Buen Sistema de Información Integral.
10. Difundir la necesidad de poseer sistema integral 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.

1.2.6 Etapas de la Auditoría de Gestión

Como se sabe en la profusa información que emiten las entidades es muy difícil integrar o combinar datos financieros y físicos que engloben la situación, es por ello que se analizan las distintas etapas. Para ello es necesario conocer que esta Auditoría comprende cuatro etapas generales que son las siguientes:

- Exploración previa de la entidad objeto de estudio.
- Planeamiento.
- Ejecución.
- Informe final.

El primer aspecto permite conocer y familiarizarnos con la actividad que será objeto de estudio, por lo que podría sugerir:

- Estudio de la infraestructura para enfrentar la administración de sus operaciones.

Estudio de los informes de Auditoría precedentes, en definitiva el conocimiento de la entidad vista en:

- Objetivos de la organización.
- Características de sus principales ejecutivos.
- Servicios que presta.
- Ubicación geográfica de la entidad.

- Clasificación y ubicación de los clientes.
- Niveles de inventario.
- Nivel de endeudamiento.
- Proyectos de inserción.
- Satisfacción a clientes.
- Juicio de la clientela.
- Calidad de los servicios o productos.
- Situación y restricciones.

En el segundo aspecto el auditor antes de comenzar a realizar su trabajo debe tener una idea preliminar de la situación de la entidad, cuestión que le permite localizar las posibles restricciones del sistema a través de los cuestionarios de control interno que se aplican, entrevistas a los principales gerentes y trabajadores, así como la revisión y procesamiento de la información que emite la entidad.

Posteriormente se realiza:

- La evaluación del logro de los objetivos estratégicos.
- La evaluación de los elementos de la Auditoría de gestión.

Para la primera parte se hace necesario la clasificación de estos objetivos, en el caso de que la entidad no tenga un plan estratégico, de ser así se hace un trabajo intenso con los ejecutivos para alcanzar el máximo de precisión a nivel de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Luego se caracterizan estos objetivos con la información contable y estadística, por medio de la utilización de indicadores especialmente diseñados, determinándose así el logro de cada objetivo, las dificultades presentes, las debilidades de las organizaciones, para satisfacer los objetivos establecidos así como las amenazas y oportunidades del entorno frente al plan estratégico.

La segunda parte evalúa los avances o retrocesos de la economía, eficiencia y eficacia con que se desarrollan las diferentes operaciones. Esta evaluación también se hace mediante la aplicación de un conjunto de indicadores especialmente diseñados que miden la variación con respecto al período inmediato anterior.

Si la empresa no tuviera los objetivos estratégicos definidos, sus metas, su misión, entonces sería necesario la consultoría de gestión para definir estos aspectos:

- Planeamiento.
- El análisis de los elementos obtenidos en la exploración que debe conducir a:
 - Definir los objetos que deben ser objeto de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas.
- Definir las formas o métodos de comprobación que se van a utilizar.
- Métodos Cualitativos: opinión de los directivos, revisión de documentos, encuestas, cuestionarios.
- Método Cuantitativo: análisis e interpretación de cuentas.
- Ejecución.
- Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- Obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, teniendo en cuenta que:
 - Las pruebas determinan las causas y condiciones que originan los incumplimientos.
 - Las pruebas pueden ser externas si se considera necesario.
- Prestar especial atención para que la Auditoría sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
- Determinar en detalles el grado de cumplimiento de las tres E, teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa.

1.2.7 Alcance y Riesgos de la Auditoría de Gestión.

Alcance de la Auditoría de Gestión.

En la Auditoría de Gestión tanto la administración como el personal que lleva a cabo la Auditoría deben estar de acuerdo en cuanto al alcance general, si se conoce que esta

auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- La satisfacción de los objetivos institucionales.
- El nivel jerárquico de la entidad.
- La estructura organizativa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma sería oportuno considerar:

- Regulaciones.
- Economía, eficiencia y eficacia.
- Salvaguarda de activos
- Calidad de la información

Por tanto, el auditor debe estar alerta ante situaciones tales como:

- Procedimientos que son ineficaces o más costosos de los justificables.
- Duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones.
- Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales.
- Exceso de personal en relación con el trabajo a efectuar.
- Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.

El alcance de la Auditoría Operacional es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin considerar que sea una operación financiera o no, y en cada hallazgo la auditoría operacional cubre todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan.

1.2.8 Beneficios, Obstáculos y Ventajas de la Auditoría de Gestión.

Beneficios de la Auditoría de Gestión

La razón principal para llevar a cabo una Auditoría de Gestión es la necesidad de detectar y superar las deficiencias administrativas existentes y los problemas operacionales que acarrearán en las operaciones en la etapa de realización. A pesar de la revisión anual por parte de contadores externos, la cual se concentra en los resultados financieros del año anterior y por tanto es una mirada hacia atrás, la Auditoría de Gestión representa un enfoque más positivo, con la mirada hacia adelante,

que evalúa la forma en que la gerencia cumple con los objetivos trazados por la organización, su efectividad en la planeación, organización, dirección y control de sus actividades y lo apropiado de las decisiones de la gerencia respecto a los objetivos a largo plazo trazados por esta.

Uno de los beneficios fundamentales que tiene es que los problemas administrativos y las dificultades operacionales que se relacionan con ellos, pueden detectarse antes de que sucedan, en lugar de más tarde, como acontece en la auditoría financiera y otras. En comparación, al detectar los mismos problemas más tarde, cuando generalmente han crecido en alcance, significa mayores costos para la organización.

Un segundo e importante beneficio de la Auditoría de Gestión es que representa una herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados. En gran parte el fracaso de los negocios son causados por una pobre administración. Obstáculos que enfrenta la Auditoría de Gestión en el presente. 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 es 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.

1.2.9 Tipos Riesgos de la Auditoría de Gestión

Los resultados de la Auditoría pueden no estar exentas de errores y omisiones de importantes significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso.

En este tipo de Auditoría se tiene que tener en cuenta también los tres componentes del riesgo.

Riesgo inherente: Ocurren errores importantes generados por las características de las empresas u organismos.

Riesgo de control: De que el sistema de control interno no prevenga o corrija los errores.

Riesgo de detección: Que los errores no identificados por los controles internos tampoco sean reconocidos por el auditor.

Conclusiones del capítulo

La Auditoría de Gestión aun cuando comparada con otras ramas de la Auditoria es reciente, ha surgido por la necesidad de los directivos de conocer cómo marchan los resultados en su empresa y si está alcanzando sus metas. Esto constituye un elemento ya que alcanzar altos niveles de Economía, Eficiencia y Eficacia es importante para cualquier empresa.

Existe una fuerte interacción ya que la Auditoría de Gestión evalúa en el nivel empresarial el cumplimiento exitoso de los objetivos, viendo a la organización empresarial como un gran sistema que todas sus partes se encuentran en una estrecha relación funcional.

Capítulo II

Capítulo II: Elaboración de una Guía para emplear la Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base Gases Industriales Cienfuegos.

2.1 Diagnóstico y caracterización en la UEB Gases Industriales Cienfuegos,

2.1.1 Caracterización de la Empresa Gases Industriales Cienfuegos

Por Resolución No. 707 de 30 de Diciembre de 1983, dictada por el Ministro de la Industria Básica se crea la Empresa de Gases Industriales, con personalidad propia a todos los efectos legales y por Resolución No. 2203 de 30 de Diciembre de 1988 dictada por el propio Organismo se integra a dicha Empresa las fábricas que a ellas se subordinan.

Por Resolución No. 258 del 15 de Septiembre de 1998 dictada por el Ministro de la Industria Básica se nombra al compañero Miguel E. Pérez Abreu Director General de la Empresa de Gases Industriales.

Por Resolución No. 93 del 18 de Junio del 2001 dictada por el Director General de la Empresa Nacional de Gases Industriales se crea la UEB Gases Industriales Cienfuegos Subordinada a la Empresa de Gases Industriales. Perteneciendo al grupo Empresarial de la Industria Química. (G.E.I.Q.)

Por Resolución No. 278 del 17 de Octubre del 2001 dictada por el Director General de la Empresa Nacional de Gases Industriales se nombra al compañero Nicomedes Guillen Paneque como director de la UEB Gases Industriales Cienfuegos. Siendo renombrado Por Resolución No. 74 del 26 de Abril del 2007 dictada por el compañero Juan Antonio Díaz Pérez, Director General del Grupo Empresarial de la Industria Química.

Por Acuerdo No. 4035 de 18 de Mayo del 2001 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Se aprueba que se comience en la Empresa Nacional de Gases Industriales la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial y por consiguiente todas las UEB que a ella se subordinan.

Mediante la Resolución 237/01 se autoriza la precisión del objeto empresarial de la Empresa Gases Industriales, apilado y aprobado mediante la Resolución No. 732/08 integrada al Grupo Empresarial de la industria Química (G.E.I.Q.), subordinada al Ministerio de la Industria Básica, siendo en lo sucesivo el Siguiete:

- Producir, transportar, procesar y comercializar de forma mayoristas e gases industriales y medicinales, sus mezclas, carburo de calcio y sus residuales en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Producir, ensamblar y comercializar de forma mayorista tanques, cisternas, cilindros, equipos, partes, piezas y agregados para gases industriales y medicinales, sus mezclas, carburo de calcio y sus residuales, así como ofrecer servicios de reparación y mantenimiento a estas en ambas monedas.
- Producir y comercializar de forma mayorista tecnologías de aplicaciones y nuevos usos de los gases industriales y medicinales y del corte y soldadura en Cuba en moneda nacional y divisas y en el extranjero a través de las empresas autorizadas en divisas.
- Brindar servicios de prueba hidrostática a los cilindros de aire para el buceo, en pesos cubanos y en pesos convertibles.
- Brindar servicios de recarga de extintores y realizar la comercialización mayorista de extintores, así como brindar los servicios de mantenimiento y reparación, en moneda nacional y divisas.
- Producir y comercializar de forma mayorista química ligera y de alta demanda popular en pesos cubanos y para las entidades del Mercado en divisa, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Producir y comercializar de forma mayorista pintura mejorada en pesos cubanos.
- Comercializar de forma mayorista carbón coqué, previa aprobación del grupo empresarial de la industria química, según nomenclatura aprobada por el ministerio del comercio interior, en pesos cubanos y en convertibles al costo.
- Prestar servicios de suministro de fuerza de trabajo de las Empresas Mixtas OXIACERO S.A, OXICUBA S.A, y OXISOLD S.A, en divisas.
- Brindar servicios técnicos especializados en la aplicación y explotación de tecnología de gases en instalaciones criogénicas en pesos cubanos y en pesos convertibles al costo.
- Ofrecer servicios de capacitación en tecnologías de aplicaciones y uso de los gases industriales y medicinales en pesos cubanos.
- Brindar servicio de alquiler de locales en moneda nacional.
- Prestar servicio de transportación de personal a sus trabajadores en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de comedor cafetería a sus trabajadores en moneda nacional.

2.1.2 Organigrama de la Empresa

Se puede observar en este organigrama este compuesto por 4 direcciones funcionales subordinadas al Director general de esta UEB que son: Recursos Humanos, Área Técnica, Economía y Comercial que a su vez la Dirección Técnica está integrada por los departamentos Producción, Mantenimiento y Producciones Secundarias y La Dirección Comercial por Ventas, Distribución ,Transporte y Compras. **Anexo 1**

2.1.3 Trabajadores de la Empresa

Cuenta actualmente la Empresa con un totales 53 trabajadores desglosados por diferentes categorías ocupacionales que son: 3 dirigentes, 1 administrativo, 15 técnicos, 11 servicios, 23 obreros de las cuales existente 53 cubiertas y una plaza vacante al cierre de marzo del 2012. **PT/F-1**

2.2 Proceso Estratégico de la Empresa

2.2.1 Estrategia de la Empresa.

- ◆ Minimizar las pérdidas tecnológicas, tanto en la recepción de las pailas como en el proceso productivo, asegurando la calidad en el llenado de los cilindros aumentando el piso de cilindros por el retorno de los envases.
- Esta empresa tiene aprobado y se aplica el Perfeccionamiento Empresarial, con un desarrollo sostenido, basado en la mejora continua de sus procesos.

2.2.2 Misión de la Empresa de Gases Industriales

Tiene como misión satisfacer con excelencia las necesidades de consumo de gases tanto en el sector Industrial como Medicinal. Logrando servicios con alta calidad. Como nuestro productos son un eslabón imprescindible en los procesos de producción en disímiles empresas, tanto en nuestra provincia como fuera de ella, estamos comprometidos a satisfacer las demandas de nuestros clientes en la cantidad y calidad que los necesiten, en un ambiente de control y seguridad razonable conformado en un proceso integrado por la dirección y el resto del personal, que asegure la confiabilidad de la información, la eficiencia y eficacia de las operaciones el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

2.2.3 Visión de la Empresa de Gases Industriales

Convertirse dentro del ramo en la UEB líder, logrando eficiencia y calidad en sus servicios, desarrollando nuevos servicios y su Capital Intelectual, lograr la efectiva gestión de la calidad, la gestión de salud, la seguridad ocupacional y la gestión

ambiental en todos los procesos que desarrollemos, ya que sólo de esta forma podremos lograr un desarrollo sostenido y sostenible.

2.2.4 Objetivos Estratégicos de la UEB

1. Lograr desarrollar las capacidades productivas que permitan satisfacer las demandas de los Gases Industriales y Medicinales que demande nuestra economía para garantizar el desarrollo económico del país, para ello:
 - Montaje de una nueva planta de fraccionamiento de aire en la Zona Oriental del país.
 - Montaje de una nueva planta de Carburo de Calcio
 - Desarrollo de capacidades exportables como estrategia primordial para desarrollo nuestra industria.
 - Continuar el montaje de Gasificadoras en hospitales con el objetivo de mejorar los servicios de salud.
 - Incremento de capacidades de almacenamiento Criogénicas, que permitan aumentar las coberturas en el país.
2. Cumplir las obligaciones de la Empresa con la sociedad brindando productos y servicios de óptima calidad con los menores costos y en el paso adecuado, de forma tal que se logren las fuentes de financiamiento necesarias para el mantenimiento y desarrollo de la industria.
3. Elevar el papel estratégico de los Recursos Humanos con la Implementación del Decreto – Ley 281 y la norma de Capital Humano.
4. Incrementar y modernizar la logística que precisa la implantación del Servicio de Distribución de todos los Gases Industriales y Medicinales hasta el domicilio de nuestros clientes, así como el servicio a enfermos en fase terminal en el resto del país.
5. Continuar desarrollando los sistemas de automatización de la información, que permitan una mejor satisfacción de las demandas de nuestros clientes, en el menor tiempo y con una mayor eficiencia.
6. Implantar el Sistema de Gestión de la Calidad logrando validar la Industria de los Gases Industriales y Medicinales en Cuba con las normas internacionales vigentes, propiciando un proceso de mejora continua en la gestión empresarial de esta Organización que supere las expectativas de los clientes internos y externos.
7. Garantizar la satisfacción de los Gases Industriales y Medicinales en situaciones excepcionales que demande el país para mantener la invulnerabilidad del mismo.

2.2.5 Valores de la Organización:

2.2.5.1 Valores Compartidos

1. **Lealtad a los principios de la Revolución.** : Fidelidad y compromiso con la ideología y las conquistas alcanzadas por la Revolución.
2. **Moral:** Comportamiento conforme a los principios del socialismo y la conducta revolucionaria, profesional y técnica, como fundamento de todas nuestras actividades.
3. **Respetuosidad:** Importancia y respeto a toda persona como ser diferente, exclusivo y con valores. El respeto es importante porque toda organización se apoya en las personas.
4. **Solidaridad:** Relaciones circunstanciales entre los individuos que conforman un colectivo incluyendo a los clientes y proveedores de la Organización.
5. **Responsabilidad:** Obligación de la garantía del cumplimiento de los objetivos de la Empresa, tanto en el orden individual como a nivel empresarial .
6. **Honestidad:** Actuar con sentimiento de la dignidad moral revolucionaria, sustentada en el honor, la modestia y la conciencia de cada acción ejecutada para el logro de los objetivos de la Empresa.

2.3 Producciones claves de la Organización:

1. Producción de oxígeno gas y líquido
2. Producción de Acetileno
3. Producción de Óxido Nitroso
4. Producción de CO₂ gas y líquido
5. Producción de Argón.
6. Producción de Carburo de Calcio
7. Transportación de Líquido criogénicos
8. Reparaciones y Mantenimiento Criogénicas
9. Producción de Nitrógeno gas y líquido
10. Producción de Aire Comprimido
11. Recarga de extintores

2.4 Áreas de la Instalación

Para los efectos de esta estrategia, la instalación se dividió en varias áreas, de acuerdo con los impactos que en estas se generan.

2.4.1 Área Socio Administrativa

1. Oficinas administrativas
4. Almacén de GLP

2.4.2 Áreas Productivas o de Servicios

1. Nave de Llenado, Recepción y Bombeo de Oxígeno.
2. Área de Prueba Hidrostática
3. Laboratorio
4. Taller de Maquinado y Mantenimiento
5. Almacén Central
6. Almacén de lubricantes
7. Local de Producciones Secundarias
8. Taller Automotriz
9. Casa de bombas
10. Garita

2.4.3 Áreas Exteriores

1. Áreas verdes y exteriores
2. Área perimetral
3. Parqueo exterior

2.4.4 Locales y Áreas fuera de Servicio

1. Cuarto inflamable
2. Nave de producción
3. Casa de Bombas y Cisterna

2.4.5 Sistemas Auxiliares

1. Sistema de Tratamiento de Residuales.
2. Sistema de Abasto, Almacenamiento y Distribución de agua.
3. Manejo y almacenamiento de los desechos sólidos.

2.5 Guía Metodológica para realizar una Auditoría de Gestión en la Empresa de Gases Industriales Cienfuegos.

Previo a esta guía se consultaron diferentes documentos legales como la Resolución 26/2006 del extinto Ministerio de Auditoría y Control y la Ley 107 del 2009 de Controlaría General de la República de Cuba y documentos rectores del objeto investigado. 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:

2.5.1 Familiarización.

Objetivos de esta etapa: realizar un previo estudio para transitar solo sobre la base de las actividades específicas a auditar. Para ello se procederá a:

- Recorrer las áreas de la empresa para observar su funcionamiento en conjunto.
- Evaluar el ambiente de la empresa.
- Evaluar el comportamiento del Índice de los Portadores Energéticos.
- Evaluar el Sistema de Control Interno en sus cinco componentes.

a) Ambiente general de la Empresa

Conocer y Evaluar

- Fecha de inauguración, ubicación, objeto social, objetivos, estructura organizacional, servicios que presta, principales clientes y el proceso estratégico.
- Expediente de acciones de control.
- Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional, plantilla aprobada, plantilla existente. **Anexo-2**
- Desglose de los trabajadores por actividad.

b) Portadores Energéticos

Se evalúa el índice de los portadores energéticos (electricidad, gasolina, diesel, lubricantes, agua,).

c) Control Interno

Se evaluará la guía de control interno que esté vigente en el momento de la auditoría, partiendo de sus cinco componentes.

2.5.2 Planeación.

Objetivo: definir aspectos que deben ser objetos de comprobación, presupuesto de tiempo y financiero

Contenido: Establecer tiempo, personal, identificar los asuntos más importantes de la entidad, que serán examinados Señalar:

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

2.5.3 Ejecución.

Las guías específicas creadas para examinar las áreas de esta entidad se presentan a continuación, tomando en cuenta las actividades de esta se seleccionaron las siguientes áreas para la comprobación de la guía que son: Dirección, Planificación, Recursos Humanos y Ventas.

Gestión de la Dirección

Objetivos

1. Medir y comparar los logros y fracasos alcanzados en la dirección o gerencia de las entidades, en relación con las metas y objetivos previstos en la Planeación o Proyección Estratégica a corto, mediano y largo plazo aprobadas por la Alta Dirección de la entidad auditada.
2. Comprobar la existencia de una cultura de la responsabilidad en la gestión de las organizaciones, relacionado con la obligación ética, moral y legal que tienen los directivos de conocer, exigir y responder sobre lo que se ha hecho o están haciendo con los fondos y recursos que han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.
3. Verificar en los órganos colectivos de dirección de las entidades los procesos asociados a la formulación, aprobación y control de la Planeación Estratégica a corto, mediano y largo plazo.

Programa:

1. Revisar el cumplimiento, seguimiento y control de la Planeación Estratégica a corto, mediano y largo plazo aprobado por la Alta Dirección de la entidad auditada, en lo referido, entre otros, a los aspectos siguientes:
 - a) Misión y Visión
 - b) Matriz DAFO
 - c) Valores de la empresa
 - d) Objetivos de trabajo anuales
 - e) Planes Operacionales u operativos.

2. Estudiar el contenido y requisitos de los diferentes cargos de dirección o directivos, especialistas y demás trabajadores subordinados, en concordancia con los objetivos de las áreas o procesos específicos que conforman la estructura organizativa de la entidad. Evaluar la factibilidad de la estructura organizativa utilizada en la entidad auditada.

3. Evaluar el comportamiento organizacional de los directivos en materia de métodos y estilos de dirección, referidos a:
 - a) Comunicación interpersonal
 - b) Motivación para el trabajo
 - c) Liderazgo
 - d) Estrés laboral
 - e) Trabajo en equipo
 - f) Toma de decisiones.

4. Verificar la capacitación y el adiestramiento de los directivos o cuadros y sus reservas, a partir de los planes anuales aprobados y su cumplimiento.

5. Investigar el cumplimiento del Plan de Reuniones Ordinarias (consejos de Dirección, consejillos, asambleas de trabajadores, etc.), así como el seguimiento y cumplimiento de los acuerdos tomados.

6. Revisión de la utilización en la toma de decisiones por la Alta Dirección de los resultados reportados en los informes financieros, de gestión, de producción, de auditorías externas e internas, y otros. Verificar el cumplimiento de las decisiones adoptadas, así como su seguimiento.

Contenido:

1. Examinar la estructura organizacional de la empresa.
 - a. Investigar sobre la estructura formal.
2. Determinar su compatibilidad con el esquema de recursos humanos y existencia de responsables por áreas.
 - a. Verificar si están definidos los responsables por áreas
3. Investigar sobre la estructura informal.
 - a. Evaluar la estructura informal, si cumple con los objetivos y metas.
 - b. Verificar si la información oral emitida por la dirección de la entidad ayuda a aumentar la efectividad organizacional.
 - c. Analizar si estimula a la estructura organizacional para informar a la dirección sobre las expectativas y necesidades del capital humano.
4. 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.
5. Revisar si existe en la entidad, políticas y procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada.
6. Revisar el número de reuniones programadas y cuántas cumplidas, principales aspectos, orden del día y porcentajes de acuerdos cumplidos.

Indicadores de rendimiento a calcular

Eficacia

1. % INDICE DE AVANCE
2. CUMPLIMIENTO DE LAS REUNIONES ORDINARIAS
3. PROMEDIO DE HORAS DE DURACION POR REUNIONES
4. %CARGOS DIRECTIVOS
5. % CUMPLIMIENTO DE LA PLANTILLA DE CARGOS DIRECTIVOS
6. % RESERVA DE CUADROS EXISTENTE
7. % RESERVAS DE CUADROS
8. % RESERVAS PREPARADAS PARA SU PROMOCION
9. % CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MEDIDAS DE AUDITORIA

Gestión de la Contabilidad y Finanzas

Programa

1. Revisar que el sistema de Contabilidad y Finanzas promueve la organización y el debido control interno en la entidad auditada, teniendo en cuenta que se cumplen los procedimientos establecidos en los Manuales habilitados, a partir de lo establecido en las:
 - Normas Cubanas de Información Financiera;
 - Componentes y Normas de Control Interno; y
 - Disposiciones jurídicas aplicables en materia tributaria, económica y financiera.
2. Comprobar las acciones de actualización sistemática de los Manuales habilitados.
3. Evaluar el cumplimiento de las políticas contables establecidas en la entidad para la preparación y presentación de los estados financieros, a partir del análisis del impacto de los errores detectados en la:
 - a. Situación financiera;
 - b. Desempeño; y
 - c. Cambios en la posición financiera de la entidad.
4. Investigar si se ha cumplido con las recomendaciones de las auditorías internas o externas recibidas y se han confeccionado los Planes de Medidas correspondientes. Verificar el impacto de las acciones de seguimiento realizadas en el área de Contabilidad y Finanzas.

Indicadores a calcular

1. % CUENTAS CONTABLES DESACTUALIZADAS
2. % ENTREGA OPORTUNA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS AL NIVEL JERÁRQUICO
3. % PLANTILLA CUBIERTA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS
4. % AUDITORIAS FINANCIERAS CALIFICADAS RAZONABLES SIN/CON SALVEDADES
5. % AUDITORIAS FINANCIERAS CALIFICADAS NO RAZONABLE

Gestión de Compras o Aprovechamiento

Objetivos

1. Medir, evaluar y comparar los resultados favorables y no favorables alcanzados en la gestión de compras o aprovisionamiento, a partir de los procedimientos previstos en materia de:
 - Planificación de las compras
 - Selección de proveedores
 - Negociación con los proveedores
 - Contratación con los proveedores
 - Alianzas con proveedores.
2. Verificar la existencia de una cultura de la responsabilidad en la gestión de las compras o aprovisionamiento, por parte de los directivos y especialistas que participan en ella dentro de la entidad auditada.
3. Evaluar el cumplimiento de los procedimientos de control interno en materia de compras o aprovisionamiento, que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.
4. Comprobar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para el diseño, formulación, aprobación, ejecución y control de los planes y presupuesto de gastos aprobados para la gestión de compras o aprovisionamiento.
5. Comprobar que los sistemas de información y comunicación implementados para la gestión de las compras o aprovisionamiento, permiten garantizar la calidad, oportunidad y cantidad de los productos o mercancías necesarias para responder a las necesidades de los procesos productivos o de servicios de la entidad auditada.

Programa:

1. Verificar que se cumplen los procedimientos previstos para el diseño, formulación, aprobación, ejecución y control de los planes de compras o aprovisionamiento, teniendo en cuenta los criterios establecidos para:
 - a) Planificación de las compras
 - b) Selección de proveedores
 - c) Negociación con los proveedores
 - d) Contratación con los proveedores
 - e) Alianzas con proveedores.
2. Comprobar el cumplimiento de los procedimientos de control interno establecidos para los procesos de:
 - a) Planificación de las compras
 - b) Selección de proveedores
 - c) Negociación con los proveedores
 - d) Contratación con los proveedores
 - e) Alianzas con proveedores.

Cuestionarios

Gestión de calidad

Proveedores

1. ¿Las relaciones con los proveedores tienen en cuenta:
 - a) la existencia de canales de comunicación en dos sentidos en los niveles apropiados que faciliten la solución rápida de los problemas y evitan retrasos y disputas costosas.
 - b) la optimización del número de proveedores.
 - c) la cooperación con los proveedores en la validación de la capacidad de sus procesos.
 - d) alientan a los proveedores a implementar programas de mejora continua del desempeño y a participar en iniciativas conjuntas de mejora.
 - e) involucran a los proveedores en la identificación de necesidades de compras y en el desarrollo de estrategias conjuntas.
 - f) la evaluación, reconocimiento y recompensa de los esfuerzos y logros de los proveedores.

2. ¿El proceso de control de los proveedores incluye:
 - a) la evaluación de la experiencia pertinente
 - b) el desempeño de los proveedores en relación con los competidores;
 - c) la revisión de la calidad del producto, del precio, de la operación en la entrega y de la respuesta a los problemas.
 - d) la revisión de las referencias del proveedor y los datos disponibles para la satisfacción del cliente o beneficiario.
 - e) la evaluación financiera para asegurar la viabilidad del proveedor durante el período de suministro y cooperación previsto.
 - f) la respuesta del proveedor a solicitudes y pedidos.
 - g) la capacidad de servicio, instalación, recursos, apoyo e historial del desempeño del proveedor.

Gestión de logística

Compras

1. ¿Se coordinan los planes de compras con:
 - a) la producción del período
 - b) los inventarios almacenados
 - c) la capacidad financiera de la entidad
2. ¿Existen sistemas de evaluación del desempeño de la actividad de Compras, que permitan:
 - a) medir el rendimiento de los vendedores
 - b) medir el rendimiento de los compradores
 - c) la búsqueda de nuevas fuentes de aprovisionamiento
 - d) el perfeccionamiento de las existentes
 - e) la selección de la mejor concurrencia de precios y proveedores
 - f) la investigación de nuevos y mejores materiales y métodos de trabajo
3. ¿El sistema de compras implementado en la entidad cumple los requisitos siguientes:
 - a) la identificación puntual y precisa de las necesidades
 - b) la evaluación del costo del producto comprado, tomando en cuenta las facilidades de entrega y el precio de venta
 - c) la consideración de la administración de los contratos de compraventa;
 - d) las necesidades y criterios de la organización para verificar los productos comprados

- e) utilización de las garantías otorgadas por el proveedor para los productos que no cumplen las especificaciones de calidad
- f) control de las desviaciones de los productos comprados con respecto a los requisitos previstos
- g) acceso a las instalaciones del proveedor;
- h) identificación y mitigación de los riesgos asociados con el producto comprado

Indicadores a calcular

1. ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR
3. LIQUIDEZ INMEDIATA
4. LIQUIDEZ DISPONBLE
5. CAPITAL DE TRABAJO
6. CICLO DE PAGOS
7. # RECLAMACIONES PRESENTADAS A PROVEEDORES
8. IMPORTE TOTAL DE RECLAMACIONES ACEPTADAS POR LOS PROVEEDORES
9. % DESCUENTO EN COMPRAS RECIBIDOS
10. INCREMENTO O DISMINUCIÓN DE PROVEEDORES DE PRODUCTOS O MERCANCIAS

Gestión de las Ventas

Contenido

1. Realizar descripción del área.
2. Verificar que se cumplen los procedimientos previstos para el diseño, formulación, aprobación, ejecución y control de las políticas de Ventas, teniendo en cuenta los criterios establecidos para: servicio al cliente, puntos de venta, fuerza de ventas, procedimientos de cobranza, pérdidas por cuentas incobrables.
3. Comprobar el cumplimiento de los procedimientos de control interno establecidos para los procesos de: Política de servicio al cliente, estructura organizativa del área de venta, ciclo de plazo del pedido, seguimiento/garantía del producto vendido o servicio prestado, atención a quejas y reclamaciones del cliente, contratación.

Indicadores de rendimiento a calcular

Economía

1. % GASTOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS

Eficiencia

2. % CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VENTAS
3. RENDIMIENTO DE LAS VENTAS

Eficacia

4. CICLO DEL PLAZO DE ENTREGA DEL PEDIDO.
5. DISPONIBILIDAD DEL INVENTARIO
6. FIABILIDAD EN LA ENTREGA.
7. CALIDAD DEL PRODUCTO
8. INFORMACIÓN SOBRE EL PEDIDO
9. RECLAMACIONES.

Gestión de Inventarios

Objetivos

1. Medir, evaluar y comparar los resultados favorables y no favorables alcanzados en la gestión de inventarios y almacenes en la entidad auditada, a partir de los procedimientos previstos en materia de:
 - Nivel de servicio al cliente;
 - Curvas de oferta y demanda;
 - Almacenamiento;
 - Protección ante situaciones imprevistas; y
 - Flujo logístico.
2. Verificar la existencia de una cultura de la responsabilidad en la gestión de los inventarios y almacenes, por parte de los directivos y especialistas que participan en el dentro de la entidad auditada.
3. Evaluar el cumplimiento de los procedimientos de control interno en materia de inventarios y almacenamiento, que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

4. Comprobar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para el diseño, formulación, aprobación, ejecución y control de los planes y presupuesto de gastos aprobados para la gestión de inventarios y almacenamiento en la entidad auditada.
5. Comprobar que los sistemas de información y comunicación implementados para la gestión de los inventarios y almacenamiento, permiten garantizar la calidad, oportunidad y existencia de los productos o mercancías necesarias para asegurar los procesos productivos o de servicios de la entidad auditada.

Questionarios

Gestión de logística

Inventarios

1. ¿Se coordinan las necesidades de recursos con: la producción del período; las compras a realizar; y la capacidad financiera de la entidad?
2. ¿Se almacenan adecuadamente los inventarios en inmuebles que garantizan un mínimo de:
 - a) obsolescencia
 - b) deterioro
 - c) despilfarro
 - d) pérdidas
3. ¿Existe un sistema de aprovisionamiento que permite mantener un nivel de inventarios mínimo o de seguridad que garantice las necesidades de la producción o los servicios?
4. ¿Existe o no el sistema de aprovisionamiento actual permite una administración eficiente y económica de las existencias almacenadas?
5. ¿Es adecuada la revisión, recepción y entrega de los inventarios almacenados, a saber:
 - a) existe un sistema de inspección y revisión de las mercancías recibidas;
 - b) el Informe de Recepción se confecciona en cada área de almacenaje, en base a las calidades y cantidades físicamente realmente recibidas;
 - c) los artículos sólo son despachados mediante los documentos de salida correspondientes; y
 - d) las existencias se controlan operativamente a través de la tarjeta de estiba u otro documento ubicado junto a cada producto o en un lugar cercano, donde sea más factible su cuidado y manipulación?

6. ¿Existe un sistema efectivo de conteos físicos en la entidad, que tenga en cuenta:
- a) la elaboración de un programa anual que garantice el conteo de todos los bienes en existencia durante el año;
 - b) la instrucción de expedientes por áreas de responsabilidad o unidad organizativa por los faltantes o sobrantes de bienes materiales detectados;
 - c) efectuar las investigaciones pertinentes durante el término que se establezca para el esclarecimiento de las diferencias comprobadas; y
 - d) la aplicación de la responsabilidad material o penal, en los casos que proceda?

Indicadores a calcular

1. ROTACION DE INVENTARIOS
2. % GRADO DE UTILIZACION DE MATERIALES
3. VELOCIDAD DE ROTACION DE
4. AREA UTIL DE ALMACENAMIENTO
5. % APROVECHAMIENTO DEL ÁREA (SUPERFICIE) DE ALMACENAMIENTO
6. VOLUMEN TOTAL DE ALMACENAMIENTO
7. % APROVECHAMIENTO DEL VOLUMEN

Gestión de los Recursos Humanos

Objetivos

1. Medir, evaluar y comparar los resultados favorables y no favorables alcanzados en la gestión de los recursos humanos, a partir de los procedimientos previstos en materia de:
 - Planeación
 - Reclutamiento
 - Selección
 - Orientación o inducción
 - Capacitación y desarrollo
 - Evaluación del desempeño.
2. Verificar la existencia de una cultura de la responsabilidad en la gestión de los recursos humanos, por parte de los directivos y especialistas que participan en ella dentro de la entidad auditada.
3. Comprobar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para el diseño, formulación, aprobación, ejecución y control de los planes y

presupuesto de gastos aprobados para la organización, administración y control de los recursos humanos.

Programa:

1. Verificar que se cumplen los procedimientos previstos para el diseño, formulación, aprobación, ejecución y control de los planes para la administración de los recursos humanos, teniendo en cuenta los criterios establecidos para:
 - a) Empleo y salario
 - b) Seguridad y salud del trabajo
 - c) Organización del trabajo
 - d) Optimización de la plantilla
 - e) Organización del salario
 - f) Jornada y horario de trabajo
2. Comprobar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para los procesos de:
 - a) Reclutamiento
 - b) Selección
 - c) Orientación e inducción
 - d) Capacitación y desarrollo
 - e) Evaluación del desempeño.

Cuestionarios

Reclutamiento y Selección

1. ¿Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad?
2. ¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya:
 - a) el análisis y descripción del trabajo y del puesto específico a ocupar,
 - b) la necesaria decisión colegiada en la selección del nuevo personal,
 - c) los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, de acuerdo a la legislación laboral vigente y
 - d) las posibles vías internas o externas a utilizar como fuente de reclutamiento.
3. ¿ Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección de personal:
 - a) Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios;
 - b) Entrevista preliminar inicial;
 - c) Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante;

- d) Investigación de antecedentes;
 - e) Entrevista minuciosa al aspirante;
 - f) Exámenes físicos?
4. ¿Existe un Programa de Orientación o Inducción para el nuevo empleado, que tenga en cuenta:
- a) información sobre la rutina diaria del trabajo;
 - b) un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ésta;
 - c) una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo y presentación de los recursos humanos
5. ¿Se cumplen los Lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros y sus reservas en los órganos, organismos y entidades del Estado y del Gobierno, que incluye, entre otras, las tareas siguientes:
- a) elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros; y
 - b) consolidar el funcionamiento de las comisiones de cuadros constituidas en las entidades?

Capacitación y Desarrollo

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

- b) clases en un aula habilitada en la propia entidad,
- c) aprendizaje conjunto con otro empleado o directivo de más experiencia; y
- d) fuera del lugar de trabajo: universidades o centros especializados en determinado tema?

Evaluación del desempeño

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

Salarios

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

Protección e Higiene del Trabajo

1. ¿Existen condiciones de seguridad, higiénicas y adecuadas en los puestos y áreas de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos, a partir de, entre otros, los criterios siguientes:
 - a) exámenes médicos periódicos;
 - b) control de las enfermedades comunes y profesionales;
 - c) el almacenamiento de las materias primas y otros materiales
 - d) servicios sanitarios;
 - e) el cumplimiento de las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas;
 - f) las fuentes de agua;
 - g) la ventilación;
 - h) la iluminación;
 - i) las instalaciones eléctricas;
 - j) el tratamiento de los residuales y las aguas albañales;
 - k) control de vectores y roedores;
 - l) mantenimiento, orden y limpieza; y
 - m) abastecimiento de agua potable?
2. ¿Se prevé la protección necesaria y requerida para evitar accidentes y enfermedades profesionales, teniendo en cuenta:
 - a) la detección y evaluación de riesgos;
 - b) conocimiento del problema; y
 - c) la implantación de medidas de solución y control?
3. ¿Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los trabajadores con discapacidad, de acuerdo con la legislación vigente?

Cultura organizacional

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

3. ¿Se observa que la dirección utilice el método de la administración con participación, a partir de que:
- a) los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permiten a los subordinados desempeñar un papel mayor en la toma de decisiones; o
 - b) se emplean métodos de dirección autoritarios que implican la imposición jerárquica de la autoridad?
3. ¿Se estimula por los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta que en su proceder administrativo:
- a) establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos a sus subordinados;
 - b) estimulan las nuevas ideas;
 - c) convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional actual en la entidad;
 - d) permiten una verdadera interacción directivos – subordinados;
 - e) son tolerantes ante el fracaso; y
 - f) reconocimientos materiales, espirituales y públicos a los más creativos.

Indicadores de rendimiento a calcular

Economía

1. % FONDO DE SALARIO. EJECUCION
2. SALARIO MEDIO

Eficiencia

1. PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO
2. % INDICE DE FLUCTUACION
3. CORRELACION SALARIO MEDIO – PRODUCTIVIDAD

Eficacia

4. % PLANTILLA APROBADA. CUMPLIMIENTO
5. % TRABAJADORES EVALUADOS
6. ESTRUCTURA PORCENTUAL. EVALUACION DEL DESEMPEÑO
7. %PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO. CUMPLIMIENTO

Gestión de la Producción

Deberá calcular el cumplimiento del Plan de Producción, el surtido, la productividad y la influencia de los factores productivos.

Contenido

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

Gestión Medio Ambiental

Revisión en cuanto a responsabilidades:

1. Explique cómo la gestión ambiental es responsabilidad del director general de la empresa con la participación consciente y efectiva de todos los trabajadores.
2. Verifique la reducción en los consumos de materias primas, agua y energía, acompañado de la minimización y aprovechamiento
3. El sistema de gestión ambiental se diseña a partir de:
 - Incorporando la dimensión ambiental en el proceso de planificación y administración.
 - Identificando los problemas ambientales y los impactos que los mismos provocan.
 - Identificando las alternativas de solución a dichos problemas.
 - Seleccionando las soluciones para lograr mejores resultados productivos que a su vez hacen que los productos y servicios que brinda sean más competitivos, contribuyendo de forma efectiva a su desarrollo sostenible.

Cuestionario:

1. ¿Cómo se desarrolla la educación ambiental a todos los trabajadores (directos o no)
2. Se establece en el del Plan Formación y Superación la superación y capacitación de todo su personal.
3. ¿Se aplica la legislación actual vigente?
4. ¿Está efectuado el diagnóstico de la situación ambiental?
5. ¿Forman parte de la estrategia integral de la empresa y sus objetivos de trabajo anuales los objetivos estratégicos ambientales?

6. ¿ El plan anual ambiental se elabora para la empresa y sus dependencias a partir de los resultados de la actualización del diagnóstico?.
7. ¿En el marco del plan anual se planifican los gastos asociados a las inversiones y a las labores de mantenimiento y rehabilitación requeridas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos ambientales propuestos
8. La empresa ha definido su política ambiental y asegura su compromiso para darle cumplimiento mediante los objetivos de trabajo, los cuales se encuentran en documentos independientes.
9. ¿La empresa mide, monitoreará y evalúa su desempeño ambiental trimestralmente a través del cumplimiento de los objetivos y Programa Ambiental?
10. ¿La empresa revisa y mejorar anualmente su sistema de gestión ambiental, a partir de las no conformidades detectadas en las auditorías y controles realizados y el cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas propuestas?
11. ¿La empresa garantiza las adecuadas condiciones en el ambiente laboral y el cumplimiento de las medidas de protección de los trabajadores, a través del Sistema de Seguridad y Salud del Trabajo?
12. ¿ Se mantiene la actualización permanente de los estudios de peligro, vulnerabilidad y riesgo y planes de reducción de desastres ante fenómenos ambientales, a través del Régimen Especial de Seguridad y Protección?.
13. ¿Se aplica un enfoque preventivo, con el fin de minimizar la generación de residuales y su adecuado aprovechamiento?
14. ¿Constituyen elementos indispensables del Sistema de Gestión Ambiental el uso eficiente del agua, la energía, las materias primas e insumos y la adopción de mejores tecnológicas?

2.6 Conclusiones del Capitulo

En este capítulo se da conocer una breve caracterización de la empresa y el proceso estratégico que incluye la misión, visión, valores compartidos. También recoge aspectos esenciales que deben estar en la guía para realizar la Auditoria de Gestión y los pasos a seguir, con el fin de evaluar la Gestión en la UEB Gases Industriales Cienfuegos.

La guía propuesta responde estrictamente a las características funcionales y estructurales de la entidad, se aplicó en distintas áreas con sus cuestionarios e indicadores correspondientes quedando estructurado de la siguiente manera:

Dirección: Cuestionario 1, indicadores 9

Ventas: Indicadores 9

Recursos Humanos: Cuestionarios 1, indicadores 9

Medio Ambiente: Papeles de Trabajo

Capítulo III

Capítulo III: Resultados obtenidos en la aplicación de la Guía para realizar una Auditoría de Gestión en las diferentes áreas.

De la guía propuesta que se presentó en el capítulo anterior, se derivan los resultados que se abordan en este de los cuales se presenta un resumen que muestran las evidencias según los períodos auditados.

3.1 Familiarización

3.1.1 Ambiente General de la Empresa

3.1.1.1 Organigrama

El organigrama de la entidad (**Anexo-1**) presenta una estructura funcional; y se evidenció, según la estructura de la empresa, que el mismo recoge todos los elementos.

3.1.1.2 Clientes Principales de la Entidad

La UEB Gases Industriales Cienfuegos cuenta con un gran número de clientes que para su funcionamiento tienen que depender en gran medida de estos gases. Entre los principales se encuentran:

1. Ministerio del Azúcar (Comercializadora CFGOS)
2. Ministerio de la Agricultura.
3. Ministerio de la Construcción
4. Ministerio del transporte
5. Fábrica de Cemento
6. Termoeléctrica
7. Cuvenpetrol (refinería)
8. Materias Primas (Alto consumidor)
9. Salud Pública (O₂ Medicinal, Hospitales, Áreas de Salud etc.... alto consumidor).

3.1.1.3 Proceso Estratégico de la Empresa

3.1.1.3.1 Objetivos Estratégicos de la Empresa

Se comprobó que los objetivos estratégicos a nivel de empresa se elaboraron de acuerdo a la propuesta diseñada por la Dirección Nacional, siendo los mismos confeccionados de conjunto con los integrantes del Consejo de Dirección de cada Unidad Empresarial de Base del país y formulados para cada una de las áreas de

resultados seleccionadas, dando como resultado un grupo de objetivos para las mismas, así como las estrategias específicas sugeridas para cada uno de ellos.

3.1.1.4 Sistema de Control Interno

Se comprobó cuenta cumplió con el Cronograma de implementación de la Resolución No 60/11 de la Contraloría General de la República y tiene aplicada la guía de Autocontrol para la Comprobación Nacional 2012. Por lo antes expuesto el Sistema de Control Interno con que cuenta la entidad es razonable ya que los riesgos esta identificados y cumplen con los objetivos de control trazados.

3.1.1.4.1 Expediente Único o de Acciones de Control

Se verificó en el expediente único de auditoría las auditorías recibidas a la entidad en el año 2011. PT/F-3

3.1.1.5 Composición Laboral

La composición de la Fuerza Laboral de la empresa se muestra en el anexo 1 donde el mayor número de trabajadores según categorías ocupacionales son los obreros con un 43%, seguido por los Técnicos con un 30%, Servicios el 20%, Dirigentes el 6% y Administrativos el 1%. PT/F-1

3.3 Comportamiento del Índice de los Portadores Energéticos

En la evaluación a los portadores energéticos lo que estaba planificado para este periodo de electricidad, gasolina, diesel, lubricantes y agua eran de 0.072 Mega Watt por horas, 0.015 litros, 0.0793 litros, 0.0226 litros y 0.0157metros cúbicos respectivamente y lo que realmente se consumió fue 0.0549 Mega Watt por horas, 0.0144 litros, 0.0748 litros, 0.0073 litros y 0.0123 metros cúbicos respectivamente.

Entonces se puede decir que en este periodo analizado con respecto a lo planificado hubo un ahorro de los portadores energéticos. PT/F-2

3.4 Ejecución

3.4.1 Gestión de Dirección

Para la evaluación de esta área se buscó información correspondiente al trimestre analizado.

En lo referido a la estructura organizacional, podemos decir que este órgano en su estructura formal se verificó que la estructura organizativa de la entidad es compatible con el esquema de la organización de los recursos humanos, están definidos los responsables de cada área y sus atribuciones, el ambiente de trabajo permite la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupos.

En lo referido a su estructura organizacional informal esta facilita que se cumplan los objetivos y metas trazados, también la dirección usa la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional y esto estimula a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados.

Respecto a las Políticas y Metas se pudo comprobar que los objetivos son compatibles con sus planes, estrategias, políticas, procedimientos y normas, estos se expresan en términos específicos, medibles y por escrito. Se verificó y estos están definidos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura organizacional.

Sobre las estrategias se comprobó que estas están integradas a sus objetivos, planes, políticas, procedimientos y normas; además están apoyado y aprobado por la alta dirección, también se tiene en cuenta los criterios de los empleados subordinados en la elaboración de ellas.

Los planes a corto y mediano plazo son compatibles con los de largo alcance y se integran armónicamente con los objetivos, las estrategias, las políticas, los procedimientos y las normas de la entidad. Se han cumplido los planes de períodos anteriores y se revisan periódicamente el cumplimiento de plan del período actual y las causas que inciden en su ejecución, y se crean planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad.

En esta se realiza, también, la evaluación de las políticas y procedimientos. Se verificó que están acordes con los requerimientos de la misión encomendada. Cada política está basada en los objetivos de la entidad. 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 que son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente.

Los órganos de dirección que funcionan en la empresa son: Consejo de dirección, Consejo de Administración, Consejo y Asamblea Sindical, estos los establece y organiza el director de la entidad dejando evidencias a través de cada una de las

secciones del funcionamiento de estos órganos colegiados de dirección. Además de darle seguimiento a los acuerdos que ellos generan.

Ejemplo de esto: se puede decir que se comprobó que con una frecuencia mensual se realiza el Consejo de Dirección y la Asamblea Sindical, los lunes y martes de cada semana se realizan consejillos y los miércoles cada semana Consejo de Administración.

En el análisis de los indicadores de dirección el periodo analizado se verificó que se cumplió al 100% : el cumplimiento de las reuniones planificadas, el por ciento de cumplimiento de la plantilla de cargos directivos, el por ciento reservas de cuadros promovidos, el por ciento de reservas preparadas para su promoción y el por ciento de cumplimiento del plan de medidas de auditoría teniendo todas estas un comportamiento eficaz y se incumplieron los acuerdos tomados en un 4% de índice de avance, el por ciento de cargos directivos tiene un incumplimiento de 44% y el por ciento de reservas de cuadros existente de 17% teniendo todos esto un comportamiento ineficaz. **PT/D-1**

La Gestión de Dirección es eficaz

3.4.2 Gestión de Ventas

Se verificó que en la entidad tiene firmados contratos de suministros con todos los clientes con los que mantienen relaciones comerciales en el territorio de la región central, estos están bien elaborados y cumplen con todos los procedimientos y la legislación vigente establecida como por ejemplo la Resolución No. 2253/2005 del Ministerio de Economía y Planificación. Se chequearon todas las facturas de ventas emitidas en el primer trimestre del 2012, y están bien confeccionadas, sin borrones, ni tachaduras, también se comprobaron los planes de ventas y su ejecución, esto se muestra en el modelo resumen de venta diario existiendo cuadro con lo registrado contablemente además, se revisaron los expedientes de clientes en la dirección comercial y se observó que la gestión de cobro es eficiente ya no presentaron deudas envejecidas ya que cuenta con un sistema de control automatizado que cuando el cliente posee un crédito comercial mayor de 30 días se le suspende la venta. Las políticas de servicio al cliente esta aprobadas por la dirección de la entidad y aceptada por el cliente contractualmente, y cabe informarle que la empresa cuenta con un solo punto de venta que se encuentra dentro de la misma entidad.

La empresa cuenta con un manual de procedimientos de ventas y en él esta refleja la política de servicio al cliente, como debe ser la estructura organizativa del área de

ventas y cuenta con un sistema de atención al cliente, se le da seguimiento a las quejas y reclamaciones.

Economía

El por ciento de gastos de distribución de ventas se incumplió en un 95%.

Eficiencia

El incumplimiento del plan de ventas en un 11% y el rendimiento de las ventas en un 69%.

Eficacia

El ciclo de plazo de entrega del pedido, la disponibilidad del inventario, la calidad del producto y la información sobre el pedido se comportaron eficazmente.

La Gestión de Ventas es eficaz

3.4.3 Gestión Recursos Humanos

Reclutamiento y Selección

Se verificó que son compatibles las necesidades de recursos con los objetivos y metas en la entidad, en esta existen un programa de selección y evaluación del nuevo personal a contratar que incluye el análisis y descripción del trabajo y del puesto específico a ocupar, la necesaria decisión colegiada en la selección del nuevo personal, los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, de acuerdo a la legislación laboral vigente y las posibles vías internas o externas a utilizar como fuente de reclutamiento.

Se comprobó que se tiene en cuenta los siguientes pasos en la selección de personal: entrevista preliminar inicial, pruebas de habilidades y capacidades al aspirante, investigación de antecedentes, entrevista minuciosa al aspirante, exámenes que en la entidad se hace llamar de chequeo de pre empleo y un comité se encarga del hacer este proceso.

Se verificó que existe un Programa de Orientación o Programa de Acogida para el nuevo empleado, que tiene en cuenta: información sobre la rutina diaria del trabajo; un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ésta; una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo y presentación de los recursos humanos.

Se cumplen los lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros y sus reservas en los órganos, organismos y entidades del Estado y del Gobierno, que incluye, entre otras, las tareas siguientes: elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros y consolidar el funcionamiento de las comisiones de cuadros constituidas en las entidades.

Capacitación y Desarrollo

Se comprobó la dirección de Recursos Humanos diseña Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos a corto, mediano o largo plazo, controla periódicamente su ejecución y cumplimiento.

Para la confección de los planes de Capacitación se tienen en cuenta en el diseño los aspectos siguientes: los resultados de la evaluación del desempeño de los recursos humanos que necesitan ser incluidos, cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado, evaluación del análisis organizacional efectuado en un departamento o área específica y los resultados de estudios de recursos humanos efectuados que deriven en necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad.

Los métodos de capacitación que se utilizan son: la rotación de puestos, clases de Instrucción Inicial en un aula habilitada en la propia entidad, Cursos de posgrado y Diplomados en Escuela Superior del Ministerio de Industria Básica, según el de Capacitación aprobado para el 2012 que cubre las necesidades de conocimientos de todos los empleados de la entidad.

Evaluación al desempeño

Se revisó que efectúan evaluaciones mensuales y anuales de los recursos humanos con el propósito de, dar seguimiento a su desempeño, determinar las promociones, demociones, liberaciones y determinar en el caso que corresponda los movimientos salariales, acorde con la política de empleo.

El personal directivo tiene en cuenta los criterios siguientes en el proceso de evaluación: 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, ausentismo, entre otros.

Salarios

Se comprobó que el sistema de salarios contempla: incentivar la calificación y recalificación continua y progresiva de los recursos humanos, una adecuada distribución del fondo de tiempo, la disminución de la fluctuación laboral y el perfeccionamiento y racionalidad de los métodos y procedimientos de trabajo. Un sistema de estimulación salarial vinculados con los indicadores de eficiencias obtenidos en el periodo por el cumplimiento de la disciplina en la entrega de la información contable y financiera, el cumplimiento de la producción y el plan de venta.

Protección e Higiene del Trabajo

Se revisó que existen condiciones de seguridad, higiénicas y adecuadas en los puestos y áreas de trabajo que garantizan la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos, que son: exámenes médicos periódicos, control de las enfermedades comunes y profesionales. La empresa cuenta con un expediente médico de cada trabajador y en este está reflejados todos los padecimientos de cada uno y anualmente se le realizan exámenes médicos. También cumplen con las normas de seguridad en el almacenamiento de las materias primas y otros materiales; presentan una buena higiene las instalaciones de la entidad, cumple con las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas, esta también cuenta con un pozo de agua propio de esta, también cuenta con una buena ventilación, iluminación, las instalaciones eléctricas están en buen estado, se le da tratamiento adecuado a los desechos residuales y las aguas albañales, para el control de vectores y roedores tiene contrato con la entidad de control de vectores esta se encarga de la fumigación de todas sus áreas.

Se verificó que se prevé la protección necesaria y requerida para evitar accidentes y enfermedades profesionales, teniendo en cuenta: la detección y evaluación de riesgos, conocimiento del problema y la implantación de medidas de solución y control, ejemplo es que todos los trabajadores del Ministerio de Industria Básica cuenta con Profilactorio Nacional por el que pasan todos los trabajadores directos a la producción o servicio dentro del año centro que les hace una evaluación integral de su estado de salud detectando el riesgo para los expuesto a las enfermedades profesionales.

Cultura organizacional

Se verificó que el ambiente de trabajo está organizado de forma tal que los directivos y los empleados asuman los procesos de cambio a partir de la cultura organizacional de la entidad, los intereses individuales y las metas y estrategias organizacionales. Por ejemplo en la entidad les da un tratamiento especial a los enfermos y las mujeres embarazadas, se celebran los cumpleaños colectivos, se discute con los trabajadores en asamblea sindical los resultados de la producción y de la emulación individual y colectiva.

La dirección utilice el método de la administración con participación o retroalimentación, a partir de que los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permiten a los subordinados desempeñar un papel mayor en la toma de decisiones cuando escuchan sus criterios y sugerencia.

Se comprobó que se estimula por los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta que en su proceder administrativo: establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos a sus subordinados, estimulan las nuevas ideas, permiten una verdadera interacción directivos – subordinados y reconocimientos materiales, espirituales y públicos a los más creativos.

En el análisis de los indicadores de recursos humanos el período analizado se verificó.

Economía

El por ciento del fondo de salario es de 96% se ahorró el 4 %, lo que favorece la economía de la organización y el salario medio es de 392.93 pesos.

Eficiencia

La productividad del trabajo es ineficiente con un importe 8909.59 MP aunque el rendimiento planificado fue de 9827.17MP, es eficiente el índice de fluctuación laboral en un 1.88% y la correlación salario medio para un 1.06%.

Eficacia

Se verificó que se cumple en un 100 % los trabajadores evaluados y se incumple la plantilla aprobada en un 2%, la evaluación del desempeño de los trabajadores evaluados superior en un 44%, la evaluación del desempeño en el # de trabajadores evaluados adecuado en un 58%, él del plan de capacitación y desarrollo en cuanto a

acciones en un 57% y el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo en cuanto a participantes en un 28%.

La Gestión de Recursos Humanos es Eficaz

3.4.4 Gestión del Medio Ambiente

Objetivos Ambientales de la entidad.

- Conocer y satisfacer el marco Legal aplicable a la Organización.
- Formación del personal para enfrentar los retos de la Gestión Ambiental.
- Garantizar condiciones ambientales laborales adecuadas a los trabajadores.
- Minimizar las pérdidas de Oxígeno y disminuir el consumo de portadores energéticos y agua.
- Minimizar la contaminación del Medio Ambiente por la descarga de residuales líquidos, vertimiento de desechos sólidos y peligrosos y las emisiones gaseosas.

Aspectos ambientales negativos generales de la instalación

- Condiciones de funcionalidad del Sistema de Agua Contra incendios no comprobadas.
- Carencia de bomba diesel para el Sistema de Agua Contra incendios.
- Carencia de una bomba de oxígeno líquido de reserva.
- Carencia de un stop de piezas de repuesto.
- Obsolescencia del parque automotor.
- El Sistema de Protección Contra Incendio no está certificado por la APCI (en proceso de contratación).
- Atrasos en el programa de desactivación de los objetos fuera de servicio.

Se verificó que la gestión ambiental es responsabilidad del director general de la empresa ya que este tiene como las funciones y obligaciones de dirigir todas las actividades fundamentales en la instalación. Designa por resolución al especialista responsabilizado con la actividad de calidad, medio ambiental y de seguridad y salud del trabajo.

En el Consejo de Dirección se discute y aprueba los problemas y acciones que se desarrollan en la organización. Aprueba la designación del especialista en Medio Ambiente y la Estrategia Integrada.

El Especialista de Medio Ambiente designado por el Director trabaja para dirigir, controlar y tomar decisiones que eleven el mejoramiento continuo del medio ambiente, así como del desempeño ambiental de la organización de conjunto con el especialista en calidad.

El Especialista de Calidad designado por el Director trabaja para dirigir, controlar y tomar decisiones que eleven el mejoramiento continuo de la calidad, así como del desempeño ambiental de la organización de conjunto con el especialista en medio ambiente. Establece los procedimientos de calidad teniendo en cuenta los aspectos ambientales.

La Dirección de Recursos Humanos tiene dentro de sus funciones la responsabilidad de la capacitación del personal que labora en la organización que incluye acciones de Educación e Información Tecnológica y Medioambiental.

Mantenimiento e Inversiones tiene dentro de sus responsabilidades todas las actividades relacionadas con la Tecnología y el Medio Ambiente en la empresa, organiza la actividad de Ciencia e Innovación Tecnológica, así como todas las acciones vinculadas al Medio Ambiente en la empresa. Se reúne para definir y valorar los resultados en esta esfera.

Los trabajadores son los principales ejecutantes de las acciones relacionadas con la innovación tecnológica y la protección del medio ambiente.

Las organizaciones políticas y de masas apoyan a través de sus representantes todo el trabajo identificado y programado para resolver los problemas tecnológicos y medioambientales.

Se realizó una verificación en la reducción en los consumos de materias primas, aguas y energía acompañado de la minimización y aprovechamiento de los portadores energéticos.

Se comprobó que la educación Ambiental en la entidad se desarrolla mediante un plan de capacitación ambiental que tiene como objetivo general: **Anexo-6**

- Lograr que todos los trabajadores y directivos adquieran una cultura superior en la protección del medio ambiente, así como la integración de nuestra instalación y la comunidad, para contribuir al desarrollo sostenible.

Objetivos específicos:

- Conocer la ley 81
- Identificar impactos ambientales en el área de trabajo (Resolución 168/95)

- Conocer las sustancias agotadoras de la capa de ozono (Resolución 65/99)
- Conocer la resolución 136/2009 sobre desechos peligrosos
- Conocer sobre las prácticas de producción más limpia (PML)

El diagnóstico de la situación Ambiental de la Entidad se puede observar mediante el análisis de una Matriz DAFO.

Debilidades:

1. Insuficientes recursos financieros unido a esto el deficiente tratamiento de ello en los planes para la actividad de ciencia e innovación tecnológica y el medio ambiente y la ausencia de vías de estimulación de los resultados a la innovación y a los problemas ambientales.
2. Insuficiente acción directa del trabajo de educación ambiental y tecnológica en la entidad.
3. Insuficiente conocimiento de las ventajas que ofrece a la entidad la implementación del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica.
4. Condiciones ambientales laborales y de Seguridad y Salud en el Trabajo insuficientes y/o insatisfactorias.
5. Carencia de Información, divulgación y educación ambiental
6. Emisiones de gases de combustión, partículas y polvo.
7. Ausencia de control sobre el consumo de agua.
8. Manejo inadecuado de residuales líquidos y desechos sólidos.
9. Insuficiencias en el manejo de los productos químicos tóxicos.
10. Incumplimientos de la Legislación Ambiental Vigente.
11. Carencia de elementos básico del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica

Amenazas:

1. Agudización del bloqueo de Estados Unidos hacia Cuba y profundización de la crisis económica, como resultado de ello escasas disponibilidades de financiamiento para acciones del desarrollo.
2. Obsolescencia de la tecnología de la instalación.

3. Ausencia de mecanismos externos (a nivel del Ministerio de la Industria Básica) que estimulen la innovación empresarial.
4. Falta de correspondencia entre la necesidad empresarial y su participación en la decisión en los procesos de transferencia tecnológica.
5. Falta de correspondencia entre los recursos asignados y la misión a cumplir por la entidad, para la gestión de ciencia, innovación tecnológica y medio ambiente.
6. El procedimiento para acceder a los diferentes fondos de financiamiento resulta complejo y poco dinámico para la empresa.
7. Falta de instrumentos legales en materia de ciencia e innovación tecnológica.
8. Falta de un enfoque sistémico en la política del Ministerio de la Industria Básica.
9. El potencial técnico de la entidad no trabaja en proyectos.
10. Carencia de una concepción integral en los programas de capacitación de la entidad, referido a las temáticas de ciencia, innovación tecnológica y medio ambiente.
11. Insuficiente manejo en el ciclo de los Productos Químicos, Tóxicos y Desechos Peligrosos.

Fortalezas:

1. La ubicación geográfica de la entidad en la zona portuaria de la provincia.
2. Contar con el Centro de Investigación Tecnología y Medio Ambiente en el territorio como elemento rector del Sistema Ciencia e Innovación Tecnológica, así como las consultoras.
3. El potencial humano calificado técnicamente en la entidad y su elevado compromiso con la Revolución y el Socialismo.
4. En el municipio se cuenta con la Universidad de Cienfuegos,
5. En el municipio se cuenta con las Cátedras de Medio Ambiente.
6. Resultados significativos en las esferas de la energía.
7. Contar con los incentivos ambientales y reconocimientos de del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica de la provincia.

Oportunidades:

1. Contar con los lineamientos del V Congreso del PCC, en la Resolución Económica, acerca de la aplicación de la ciencia y la innovación tecnológica para la recuperación económica de la empresa.
2. Poca competencia de nuestros servicios en el territorio.
3. Necesidades económicas y tecnológicas no resueltas en la entidad.
4. Disponer de una plataforma legislativa con la implementación de importantes Instrumentos para desarrollar la gestión ambiental y tecnológica.
5. Posibilidades crecientes de búsqueda de financiamiento internacional (casa matriz y/o Ministerio de la Industria Básica) en/para actividades de la ciencia, la tecnología y el medio ambiente.
6. Contar con la posibilidad de incluir en los planes de la economía los presupuestos para las soluciones de los problemas ambientales y de ciencia e innovación tecnológica, con un sistema de bonificaciones arancelarias y los fondos creados al efecto.
7. Poder insertarse en un Sistema Nacional y Territorial de Reconocimiento Ambiental y los Reconocimientos de Ciencia y Técnica.
8. La existencia de Planes y Programas que están en función del cuidado y preservación de los recursos naturales.
9. Se está trabajando por la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad y del Premio de la Calidad de la Provincia.

Ver en el Anexo-7 la Matriz de Impacto

Teniendo en cuenta el resultado de la matriz, la entidad se ubica en el cuadrante III, cuya orientación estratégica es **adaptativa** al tener que minimizar las **debilidades** y maximizar las **oportunidades**.

Fortalezas de mayor impacto:

1. La ubicación geográfica de la entidad en la zona portuaria de la provincia.
2. Contar con el Centro de Investigación Tecnología y Medio Ambiente en el territorio como elemento rector del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica, así como las consultoras.

3. El potencial humano calificado técnicamente en la entidad y su elevado compromiso con la Revolución y el Socialismo.
4. Resultados significativos en las esferas de la energía.

Debilidades de mayor impacto:

1. Carencia de Información, divulgación y educación ambiental
2. Emisiones de gases de combustión, partículas y polvo.
3. Ausencia de control sobre el consumo de agua.
4. Manejo inadecuado de residuales líquidos y desechos sólidos.

Oportunidades de mayor impacto:

1. Poca competencia de nuestros servicios en el territorio.
2. Necesidades económicas y tecnológicas no resueltas en la entidad.
3. Posibilidades crecientes de búsqueda de financiamiento internacional (casa matriz y/o Ministerio de la Industria Básica) en/para actividades de la ciencia, la tecnología y el medio ambiente.
4. Se está trabajando por la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad y del Premio de la Calidad de la Provincia.

Amenazas de mayor impacto:

1. Agudización del bloqueo de Estados Unidos hacia Cuba y profundización de la crisis económica, como resultado de ello escasas disponibilidades de financiamiento para acciones del desarrollo.
2. Obsolescencia de la tecnología de la instalación.
3. Falta de correspondencia entre la necesidad empresarial y su participación en la decisión en los procesos de transferencia tecnológica.
4. Falta de correspondencia entre los recursos asignados y la misión a cumplir por la entidad, para la gestión de ciencia, innovación tecnológica y medio ambiente.

Se verificó que forman parte de la estrategia integral de la empresa y sus objetivos de trabajo anuales los objetivos estratégicos ambientales. La Empresa tienen definida su política ambiental y esta le da cumplimiento mediante los objetivos de trabajo.

Se verificó que la empresa mide, monitorea y evalúa su desempeño ambiental mensual, trimestral y anual a través del cumplimiento de los objetivos y el programa de Gestión Ambiental. También se revisa y mejora anualmente su sistema de gestión ambiental a partir de las no conformidades detectadas en las auditorías y controles realizados y el cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas propuestas. La empresa las adecuadas condiciones en el ambiente laboral y el cumplimiento de las medidas de protección de los trabajadores a través del Sistema de Seguridad y Salud del Trabajo y este se mantiene actualizados permanentemente de los estudios de peligro, vulnerabilidad y riesgo y planes de reducción de desastres ante fenómenos ambientales.

El uso de eficiente agua, la energía, las materias primas e insumos y la adopción de mejoras tecnológicas constituyen elementos indispensables del Sistema de Gestión Ambiental en la Empresa.

Aplicando adecuadamente los principios de “producción más limpia y consumo sustentable” facilita:

- Prevenir o al menos reducir, la generación de residuales en todas las etapas del proceso, con el fin de eliminar o reducir los residuales que necesitan ser tratados y dispuestos al final del proceso.
- Mediante la prevención de la contaminación en la fuente que la genera, se minimizan los costos de tratamiento y de disposición final.
- Optimizar la utilización de los recursos, ajustando el consumo de materias primas, otros insumos, agua y energía a lo estrictamente necesario, lo cual conlleva una reducción de los desechos que se generan.
- Sustituir en la medida de lo posible, las materias primas e insumos peligrosos (tóxicos, inflamables, corrosivos, etc.), lo que contribuye a la minimización de la generación de desechos peligrosos, cuyo tratamiento y disposición final suele ser costoso e incluso, no disponer en el país de las tecnologías requeridas para ello.
- Los residuales que sean generados deberán ser aprovechados, mediante su reúso y reciclaje.

- Los residuales que no puedan aprovecharse deberán someterse al tratamiento adecuado antes de su disposición al medio.

La empresa trabaja para implantar con éxito el Sistema de Gestión Ambiental y lograr la mejora continua de su desempeño, para lograr condiciones que le permitan optar por la certificación según la NC ISO 14001, así como por los estímulos a su buen desempeño, tales como, el Reconocimiento Ambiental Nacional y el Premio Nacional de Medio Ambiente, los que avalarían públicamente los resultados alcanzados en esta actividad.

Se verifico y se puede decir que la Gestión Ambiental en la empresa es eficaz ya tiene como principios medioambientales de la organización los siguientes:

- Coadyuvar al desarrollo económico y social de la organización y la provincia de Cienfuegos sobre bases de **Desarrollo Sostenible**.
- Concentración de los esfuerzos en los principales problemas tecnológicos y ambientales de la organización teniendo en cuenta sus prioridades.
- Perfeccionar los mecanismos económicos – financiero que permitan enfrentar los principales problemas tecnológicos y ambientales de la Empresa y las necesidades del desarrollo.
- Participación activa de los actores en todos los niveles de la instalación, sobre la base de una acción coordinada, fundada en la cooperación y la corresponsabilidad.
- Proyección de la ciencia y la tecnología en función de contribuir a la solución de los principales problemas de la UEB Gases Industriales Cienfuegos.
- Desarrollo de una innovación tecnológica ambientalmente segura, que contribuya además a la competitividad de los productos y servicios que se comercializan.
- Formación de una conciencia tecnológica y ambiental que profundice en las acciones de capacitación y educación técnica y ambiental, divulgación e información.
- Utilización de los instrumentos de Gestión Tecnológica y Ambiental en aras de un mejoramiento sostenido de la Gestión Empresarial.
- Sustentar el trabajo de la entidad sobre la base de la concertación, la cooperación y la coordinación entre las autoridades ambientales, los diferentes organismos y empresas del territorio tanto del Ministerio de la Industria Básica, como del resto de las empresas clientes.
- Desarrollo de una activa política tecnológica y ambiental, procurando niveles efectivos de cooperación y concertación de las acciones.

Esta cuenta con un programa de gestión Ambiental que reúne todos sus requisitos según la estructura de la organización. **Anexo-8**

3.5 Conclusiones del Capítulo

Al finalizar el presente capítulo, se confirma que la Auditoría de Gestión constituye una herramienta eficaz, para medir el grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización y manejo de los recursos y también permite controlar la planeación estratégica en la UEB Gases Cienfuegos, arribándose a las siguientes conclusiones:

Se pueden realizar Auditorías de Gestión en dicha entidad mediante la aplicación de la Guía propuesta, lo que no se había podido ejecutar anteriormente, porque no existía la misma.

La entidad exhibe un eficiente sistema de control de los portadores energéticos tanto de la energía eléctrica como del uso del combustible en la producción y por los medios del transporte existentes, situación que favorece a la economía de la institución así como al medio ambiente.

En el análisis realizado al medir el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia se llegó al siguiente resultado:

Economía

El fondo de salario tuvo un ahorro del 4 por ciento, lo que favorece la economía de la organización y el salario medio es de 392.93 pesos.

Eficiencia

El índice de fluctuación laboral en un 88 por ciento y la correlación salario medio para un 6 por ciento ambos indicadores proporcionan un resultado eficiente.

Eficacia

En la Gestión de Dirección existe un cumplimiento del 100% de reuniones planificadas, del cumplimiento de la plantilla de cargos directivos, las reservas de cuadros promovidos, las reservas preparadas para la promoción y el cumplimiento del plan de medidas de auditorías.

El ciclo de plazo de entrega del pedido se comprobó mediante la observación de proceso que su duración es de 20 minutos por cada cliente habitual debido a la

disponibilidad del inventario, la calidad de los envases y la documentación (como orden de entrega, comprobación de la deuda y facturación) que la venta es eficaz.

PAPELES DE TRABAJO

FAMILIARIZACION:

F-1: Composición de Laboral por Categorías Ocupacionales

F-2: Comportamiento de los Portadores Energéticos

F-3: Auditorías realizadas en el 2011

AREA DE DIRECCION

D-1: Cuestionario de Dirección

D-2: Calculo de los Indicadores de Dirección

D-2.1: Calculo de los Indicadores de Dirección

AREA DE VENTAS

V-1: Calculo de los Indicadores de Ventas

V-1.1: Calculo de los Indicadores de Ventas

RECURSOS HUMANOS

RR-HH-1: Cuestionario de Recursos Humanos

RR-HH-2: Calculo de los Indicadores de Recursos Humanos

RR-HH-2.1: Calculo de los Indicadores de Recursos Humanos

MEDIO AMBIENTE

MA-1: Sustancias agotadoras de la Capa de Ozono

MA-2: Equipos de Refrigeración y Climatización

MA-3: Desechos Peligrosos

Empresa: Empresa UEB Gases Industriales Cienfuegos

P/T: F- 1

Objetivo: Observar la Composición Fuerza Laboral

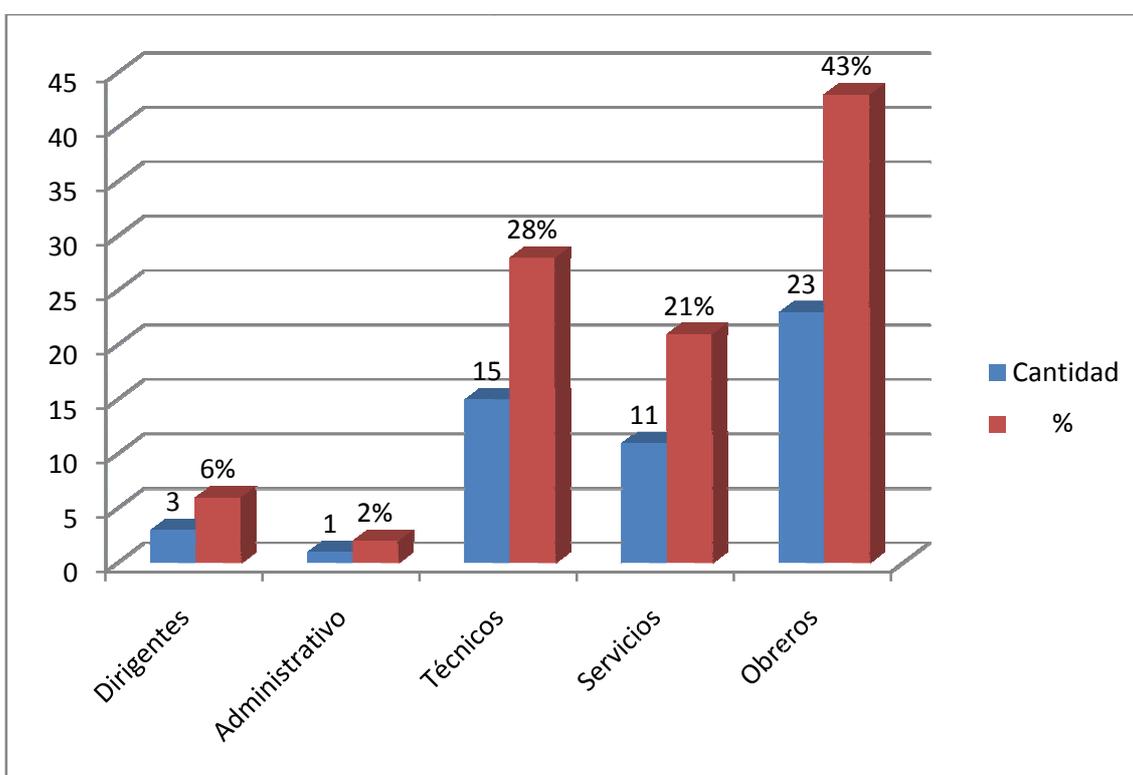
Auditor: ECV

Periodo: Enero/Marzo 2012

Fecha: 1/4/2012

Resumen de la Plantilla por categorías ocupacionales

Categorías	Dirigentes	Administrativo	Técnicos	Servicios	Obreros	Total
Cantidad	3	1	15	11	23	53
%	6	2	28	21	43	100



Empresa: Empresa UEB Gases Industriales Cienfuegos

P/T: F- 2

Objetivo: Análisis del Índice de los Portadores Energéticos

Auditor: ECV

Periodo: Enero/Marzo 2012

Fecha: 1/4/2012

Portadores Energéticos	UM	Mes Marzo			Acumulado en el trimestre		
		Plan	Real	%	Plan	Real	%
Electricidad	MW.h/Mm3	0,0720	0,0538	75	0,0720	0,0549	76
Gasolina	Lt	0,0148	0,0137	93	0,0150	0,0144	96
Diessel	Lt	0,0784	0,0776	99	0,0793	0,0748	94
Lubricantes	Lt/lit Combust	0,0226	0,0078	35	0,0226	0,0073	32
Agua	m3	0,0157	0,0113	72	0,0157	0,0123	78

Comprobaciones:

Se comprobó en el análisis de los Portadores Energéticos hubo un ahorro en todos ellos, teniendo como acumulado en el trimestre en la electricidad, gasolina, diesel, lubricantes y agua que se ahorro respectivamente de 76%,96%,94%.32% y 78%.

Empresa: Empresa UEB Gases Industriales Cienfuegos

P/T: F- 3

Objetivo: Auditorías realizadas

Auditor: ECV

Periodo: Enero/Marzo 2012

Fecha: 1/4/2012

Auditorías Realizadas en el año 2011

No	Tipo de Auditoria	Unidad Organizativa q ejecuto la acción	Calificación
1	Control Integral	Unidad Estatal del trafico	Aceptable
2	Defensa Civil	ENGI	Aceptable
3	Auditoria(Tecnica)	ENGI Area tecnica	Aceptable
4	Control y Fiscalizacion	DPEP	Aceptable
5	Auditoria y Control	ENGI R.H	Aceptable
6	Auditoria Juridica	Consultoria Palmira	Aceptable
7	Auditoria de terreno	ONAT	Aceptable
8	Recontrol Estatal MINCIN	MINCIN almacenes y alimentación	Aceptable
9	Recontrol Estatal	OSRI,recursos Hidraulicos,comision Prov.,MEP	Aceptable
10	Estados Financieros	Audita	Aceptable
11	Revisión de Normas de Control y DC,RH	Empresa Nacional de Gases Industriales	Aceptable

Empresa: Empresa UEB Gases Cienfuegos

P/T: D-1

Tema: Cuestionario de Gestión de la Dirección

Auditor: ECV

Periodo: Enero/Marzo 2012

Fecha: 1/4/2012

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	SI	NO
<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>		
1. ¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?	X	
2. ¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?	X	
3. ¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?	X	
4. ¿Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?	X	
POLITICAS Y METAS		
<u>Objetivos</u>		
1. ¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los:		
a) planes	X	
b) estrategias	X	
c) políticas	X	
d) procedimientos	X	
e) normas	X	
2. ¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito?		
a) objetivos generales	X	
b) objetivos principales	X	
c) objetivos individuales	X	
3. ¿Dispone la entidad de objetivos definidos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura organizacional?		
4. ¿Se trazan planes específicos de acción para cada área funcional?	X	

5. ¿Tienen en cuenta la alta dirección de la entidad en el proceso de definición de los objetivos los criterios, expectativas e intereses personales de los empleados subordinados?	X	
6. ¿Se llevan a cabo revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados?	X	
<u>Estrategias</u>		
1. ¿Están integradas las estrategias con:		
a) los objetivos	X	
b) los planes	X	
c) las políticas	X	
d) los procedimientos	X	
e) las normas		
2. ¿La alta dirección aprueba y apoya las estrategias?	X	
3. ¿Se tienen en cuenta los criterios de los empleados subordinados en la elaboración de las estrategias de la entidad?	X	
4. ¿Se revisan periódicamente las estrategias para que reflejen:		
a) cambios tecnológicos		X
b) nuevas necesidades de los clientes o usuarios	X	
c) tendencias políticas	X	
5. ¿Están incorporadas las estrategias a las áreas funcionales de la entidad en las que son aplicables?		
<u>Planes</u>		
1. ¿Son compatibles los planes a corto y mediano plazo con los de largo alcance?	X	
2. ¿Se integran armónicamente con:		
a) los objetivos de la entidad	X	
b) las estrategias	X	
c) las políticas	X	
d) los procedimientos	X	
e) las normas	X	
3. ¿Se han cumplido los planes en períodos anteriores?	X	
4. ¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?	X	
5. ¿Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los planes elaborados en cada uno de los niveles de la estructura organizacional de la entidad?	X	
6. ¿Se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?	X	
7. ¿Se tienen creados planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad?	X	

8. ¿Los informes confeccionados para la dirección se ajustan a las necesidades de:		
a) la propia dirección	X	
b) del personal operativo	X	
c) de terceros		X
Políticas y Procedimientos		
1. Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada.	X	
2. ¿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	X	
g) control	X	
3. ¿Cada política:		
a) está basada en los objetivos de la entidad	X	
b) es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal de la entidad	X	
c) está en conformidad con las normas éticas establecidas		
d) es capaz de ser entendida por sus ejecutores	X	
e) es estable y flexible para las condiciones cambiantes	X	
f) tiene alcance amplio	X	
g) es complementaria para coordinarla con otras	X	
h) es suplementaria de una política superior	X	
4. Los procedimientos:		
a) establecen las tareas a realizar		
b) definen las responsabilidades de los individuos que intervienen, teniendo en cuenta las áreas de responsabilidad,	X	
c) contribuyen al flujo de trabajo	X	
d) permiten destacar las excepciones a la actuación planeada	X	
5. ¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal subordinado las políticas y procedimientos aprobados?	X	
6. ¿Son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente?	X	

Empresa: Empresa UEB Gases Industriales Cienfuegos

P/T: D-2

Objetivo: Calculo de los Indicadores de Gestión de la Dirección

Auditor: ECV

Periodo: Enero/Marzo 2012

Fecha: 1/4/2012

INDICADORES DE GESTION DE LA DIRECCION

1. % INDICE DE AVANCE = N EJECUTADOS/N PLANIFICADOS
96.1 = 25/26

R/ Existe ineficacia de 4% en el índice de Avance.

2. CUMPLIMIENTO DE LAS REUNIONES ORDINARIAS = REAL/PLAN
100 % = 39/39

R/ Es Eficaz el cumplimiento de las reuniones ordinarias

3. PROMEDIO DE HORAS DE DURACION POR REUNIONES =
TOTAL HORAS DE DURACION/TOTAL DE REUNIONES

$$1h = 2/20$$

R/ El promedio de horas de duración por reuniones es de 1 hora este es eficaz.

4. %CARGOS DIRECTIVOS = # DIRECTIVOS PLAN/TOTAL TRABAJADORES
PLAN
56% = 3/53

R/ Existe ineficacia de un 44% de Cargos Directivos

5. % CUMPLIMIENTO DE LA PLANTILLA DE CARGOS DIRECTIVOS =
OCUPADOS/# APROBADOS

$$100\% = 3/3$$

R/ Es eficaz el cumplimiento de la plantilla de cargos directivos

6. % RESERVA DE CUADROS EXISTENTE = # RESERVAS DE CUADROS/#
CUADROS

$$83 \% = 5/6$$

R/ Existe ineficacia de un 17% de la reserva de cuadros existentes

7. % RESERVAS DE CUADROS PROMOVIDAS =
PROMOCIONES DE RESERVAS/ # PROMOCIONES TOTALES

$$100\%=6/6$$

R/ Es eficaz el % de reservas de cuadros promovidas

Empresa: Empresa UEB Gases Industriales Cienfuegos

P/T: D-2.1

Objetivo: Calculo de los Indicadores de Gestión de la Dirección

Auditor: ECV

Periodo: Enero/Marzo 2012

Fecha: 1/4/2012

8. % RESERVAS PREPARADAS PARA SU PROMOCION =

RESERVAS PREPARADAS/ # RESERVAS TOTAL

100%=6/6

R/ Es eficaz el porcentaje de reservas preparadas para su promoción.

9. % CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MEDIDAS DE AUDITORIA =
#MEDIDAS EJECUTADAS REAL/# MEDIDAS PLANIFICADAS

100%50/50

R/ Es eficaz el cumplimiento del Plan de medidas de auditorías.

Empresa: Empresa UEB Gases Industriales Cienfuegos

P/T: V-1

Objetivo: Calculo de los Indicadores de Gestión de las Ventas

Auditor: ECV

Periodo: Enero/Marzo 2012

Fecha: 1/4/2012

INDICADORES DE GESTION DE VENTAS

10. CICLO DEL PLAZO DE ENTREGA DEL PEDIDO.
30 minutos

11. DISPONIBILIDAD DEL INVENTARIO.

Esta es una empresa la disponibilidad de los productos es de un 100%

12. FIABILIDAD EN LA ENTREGA.

En el contrato de cada cliente esta desglosado por cada mes lo que el cliente según su necesidad va a recoger y la empresa trata de cumplir con esto.

13. CALIDAD DEL PRODUCTO artículos o servicios que se entregan **al cliente.**

Las especificaciones de calidad desde que el producto lo entregan las empresas productoras ya vienen con la calidad y las especificaciones que exige el cliente.

Es de 100%

14. INFORMACIÓN SOBRE EL PEDIDO.

Existe varios canales de información está que esta es de forma inmediata donde el cliente se informa de todo lo que necesita tanto por vía telefónica que por correo

15. RECLAMACIONES.

En el contrato se ve e una de sus clausuras las reclamaciones y penalidades que tiene derecho cada el cliente también este puede cambiar el producto antes de 72 horas y en otros casos está habilitada una libreta de quejas y reclamaciones donde el cliente plasma sus quejas y si esta tiene respuesta al momento el expresa su conformidad o no de la posible solución.

16. % GASTOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS =
GASTOS DE DISTRIBUCION Y VENTAS/COSTO DE VENTAS

$$0.05\% = 13231.84/268272.18$$

R/ Es ineficaz él % de gastos de distribución de ventas en un 95%

17. % CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VENTAS = REAL/PLAN
89%= 498655.680/559630

R/ Es ineficaz en un 11% el cumplimiento del plan de ventas.

Empresa: Empresa UEB Gases Industriales Cienfuegos

P/T: V- 1.1

Objetivo: Calculo de los Indicadores de Gestión de las Ventas

Auditor: ECV

Periodo: Enero/Marzo 2012

Fecha: 1/4/2012

18. RENDIMIENTO DE LAS VENTAS = UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS
31% = 145160.540/472155.68

R/ Es ineficaz él % de rendimiento de las ventas en un 69%.

Reclutamiento y Selección	SI	NO
1. ¿Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad?		
2. ¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya:		
a) el análisis y descripción del trabajo y del puesto específico a ocupar		
b) la necesaria decisión colegiada en la selección del nuevo personal		
c) los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, de acuerdo a la legislación laboral vigente		
d) las posibles vías internas o externas a utilizar como fuente de reclutamiento		
3. ¿ Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección de personal:		
Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios		
Entrevista preliminar inicial		
Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante		
Investigación de antecedentes		
Entrevista minuciosa al aspirante		
Exámenes físicos		
4. ¿Existe un Programa de Orientación o Inducción para el nuevo empleado, que tenga en cuenta:		
a) información sobre la rutina diaria del trabajo;		
b) un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ésta;		
c) una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo y presentación de los recursos humanos?		
5. ¿Se cumplen los Lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros y sus reservas en los órganos, organismos y entidades del Estado y del Gobierno, que incluye, entre otras, las tareas siguientes:		
a) Elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros		
b) consolidar el funcionamiento de las comisiones de cuadros constituidas en las entidades		

Capacitación y Desarrollo		
1. ¿Ha diseñado la dirección de Recursos Humanos Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos a corto, mediano o largo plazo?		
2. ¿Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento?		
3. ¿Se tienen en cuenta en el diseño de los planes de Capacitación, los aspectos siguientes:		
a) los resultados de la evaluación del desempeño de los recursos humanos que necesitan ser incluidos		
b) cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado		
c) evaluación del análisis organizacional efectuado en un departamento o área específica		
d) los resultados de estudios de recursos humanos efectuados que deriven en necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad		
4. ¿Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo:		
a) la rotación de puestos		
b) clases en un aula habilitada en la propia entidad		
c) aprendizaje conjunto con otro empleado o directivo de más experiencia		
d) fuera del lugar de trabajo: universidades o centros especializados en determinado tema		
Evaluación del desempeño		
1. ¿Se efectúan evaluaciones anuales de los recursos humanos con el propósito de:		
a) mejorar su desempeño		
b) determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas		
c) determinar las remuneraciones salariales que correspondan, acorde con la legislación vigente		
2. ¿El personal directivo tiene en cuenta los criterios siguientes en el proceso de evaluación:		
a) la competencia para el ejercicio de las funciones asignadas a los subordinados		
b) el nivel de compromiso demostrado de los subordinados con la organización a la que pertenecen		
c) la congruencia necesaria entre los objetivos y metas de los subordinados con los de la organización		
d) la eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo – beneficio de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo, entre otros		
Salarios		
1. El sistema de salarios contempla:		

a) incentivar la calificación y recalificación continua y progresiva de los recursos humanos		
b) una adecuada distribución del fondo de tiempo		
c) la disminución de la fluctuación laboral		
d) el perfeccionamiento y racionalidad de los métodos y procedimientos de trabajo		
<u>Protección e Higiene del Trabajo</u>		
1. ¿Existen condiciones de seguridad, higiénicas y adecuadas en los puestos y áreas de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos, a partir de, entre otros, los criterios siguientes:		
a) exámenes médicos periódicos		
b) control de las enfermedades comunes y profesionales		
c) el emplazamiento del lugar		
d) el almacenamiento de las materias primas y otros materiales		
e) uso, manipulación y conservación de alimentos		
f) servicios sanitarios		
g) el cumplimiento de las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas		
h) las fuentes de agua		
i) la ventilación		
j) la iluminación		
k) las instalaciones eléctricas		
l) el tratamiento de los residuales y las aguas albañales		
m) control de vectores y roedores		
n) mantenimiento, orden y limpieza		
o) abastecimiento de agua potable		
2. ¿Se prevé la protección necesaria y requerida para evitar accidentes y enfermedades profesionales, teniendo en cuenta:		
a) la detección y evaluación de riesgos		
b) conocimiento del problema		
c) la implantación de medidas de solución y control		
3. ¿Están creadas las condiciones que garantizan un comportamiento psicofisiológico y psicosociológico estable de los recursos humanos que propendan al mejoramiento sistemático de sus habilidades?		
4. ¿Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los trabajadores con discapacidad, de acuerdo con la legislación vigente?		
5. ¿Existen planes de rehabilitación integral física, psíquica y laboral de los recursos humanos?		
<u>Cultura organizacional</u>		
1. ¿Está organizado el ambiente de trabajo de forma tal que los directivos y los empleados asuman los procesos de cambio a partir de:		

a) la cultura organizacional de la entidad		
b) los intereses individuales		
c) las metas y estrategias organizacionales		
3. ¿Se observa que la dirección utilice el método de la administración con participación, a partir de que:		
a) los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permiten a los subordinados desempeñar un papel mayor en la toma de decisiones		
b) se emplean métodos de dirección autoritarios que implican la imposición jerárquica de la autoridad		
4. ¿Se estimula por los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta que en su proceder administrativo:		
a) establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos a sus subordinados		
b) estimulan las nuevas ideas		
c) convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional actual en la entidad		
d) permiten una verdadera interacción directivos – subordinados		
e) son tolerantes ante el fracaso		
f) reconocimientos materiales, espirituales y públicos a los más creativos		

Empresa: Empresa UEB Gases Industriales Cienfuegos

P/T: RRHH-2

Objetivo: Calculo de los Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Auditor: ECV

Periodo: Enero/Marzo 2012

Fecha: 1/4/2012

INDICADORES DE GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Economía

1. PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO = PRODUCCION O VENTAS/PROMEDIO DE TRABAJADORES

$$8908.59 = 472155.680/53$$

R/ La productividad del trabajo es de 8908.59 MP.

2. % FONDO DE SALARIO. EJECUCION = REAL/PLAN

$$96\% = 62475.590/64890$$

R/ El % de fondo de salario es de 96.

3. SALARIO MEDIO = FONDO DE SALARIO/ PROMEDIO DE TRABAJADORES

$$392.928 = 62.47/53$$

R/ El salario medio es de 392.928 pesos

Eficiencia

4. % INDICE DE FLUCTUACION = BAJAS/(ALTAS – BAJAS)

$$1.88\% = 1/(53-1)$$

R/ Existe eficiencia de un 1.88% de índice de fluctuación.

5. CORRELACION SALARIO MEDIO – PRODUCTIVIDAD

$$1.066 = 392.928/8908.59$$

R/ Es eficiente en un 1.06 la correlación salario medio- productividad

Eficacia

6. PLANTILLA APROBADA. CUMPLIMIENTO % =

PLANTILLA CUBIERTA/ PLANTILLA APROBADA

$$98\% = 53/54$$

R/ Es ineficaz la plantilla aprobada en un 2%.

Empresa: Empresa UEB Gases Industriales Cienfuegos

P/T: RR-HH-2.1

Objetivo: Calculo de los Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Auditor: ECV

Periodo: Enero/Marzo 2012

Fecha: 1/4/2012

7. % TRABAJADORES EVALUADOS =

TRABAJADORES EVALUADOS/ # TRABAJADORES A EVALUAR

$$100\% = 53/53$$

R/ Es eficaz el % de trabajadores evaluados.

8. ESTRUCTURA PORCENTUAL. EVALUACION DEL DESEMPEÑO =

TRABAJADORES EVALUADOS SUPERIOR/TOTAL EVALUADOS

$$56\% = 30/53$$

R/ Existe ineficacia de un 44 % en la evaluación del desempeño de los trabajadores evaluados superior.

TRABAJADORES EVALUADOS ADECUADO/ TOTAL EVALUADOS

$$42\% = 22/53$$

R/ Existe ineficacia de un 58% en la evaluación del desempeño en el # de trabajadores evaluados adecuado.

TRABAJADORES EVALUADOS DEFICIENTE/ TOTAL EVALUADOS

$$0\% = 0/53$$

R/ Es eficaz ya que existe ningún trabajador evaluado deficiente.

9. PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO. CUMPLIMIENTO % =

ACCIONES EJECUTADAS/ # ACCIONES PLANIFICADAS

$$43\% = 3/7$$

R/ Es ineficaz el % de cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo en cuanto a acciones en un 57%.

TRABAJADORES PARTICIPANTES/ # TRABAJADORES PLANIFICADOS

$$72\% = 38/53$$

R/ Es ineficaz el % de cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo en cuanto a Participantes en un 28%.

Empresa: Empresa UEB Gases Industriales Cienfuegos

P/T: MA-1

Tema: Sustancias agotadoras de la capa de Ozono

Auditor: ECV

Periodo: Enero/Marzo 2012

Fecha: 1/4/2012

Algunos de los refrigerantes, sustancias agotadoras de la capa de ozono en la entidad. Nivel de afectación al medio ambiente.

Fluido	Tipo	Vida media en años	O.D.P
R-11	CFC	60	1.00
R-12	CFC	130	0.95
R-22	HCFC	15	0.05
R-134a	HFC	16	0.00

Nota: O.D.P: Potencial de destrucción de la capa de Ozono.

Empresa: Empresa UEB Gases Industriales Cienfuegos

P/T: MA-2

Tema: Equipos de refrigeración y climatización

Auditor: ECV

Periodo: Enero/Marzo 2012

Fecha: 1/4/2012

En la siguiente tabla se muestran los diferentes equipos de clima y refrigeración con que cuenta la instalación.

Equipo	Marca	Cantidad	Gas Utilizado	Carga de gas (Kg)	Carga total de gas (Kg)
Aire acondicionado	LG	5	R-22	0.340	1.7
Aire acondicionado	PEAKE	1	R-22	0.820	0.82
Refrigerador	HAIER	2	R-134	0.100	0.20
Consola Split	GOOMAN	1	R-22	1.050	1.05
Consola Split	YORK	2	R-22	0.450	0.90
Freezer horizontal	WOODS	1	R-22	0.750	0.75
Freezer horizontal	WOODS	1	R-22	0.750	0.75
Caja de agua	INPUD	1	R-12	0.650	0.65
TOTAL	-	14	-	-	6.82

Empresa: Empresa UEB Gases Industriales Cienfuegos

P/T: MA-3

Tema: Desechos Peligrosos

Auditor: ECV

Periodo: Enero/Marzo 2012

Fecha: 1/4/2012

Desechos Peligrosos generados por la Empresa.

No.	DESECHO PELIGROSO	CARACTERIZACIÓN	FUENTE	DISPOSICIÓN FINAL
1	Acumuladores de vehículos	A1160. Acumuladores de desecho de plomo entero o triturados	Actividad de mecánica en el Taller Automotriz	Local en Taller Automotriz

Conclusiones

Conclusiones:

1. La Auditoría de Gestión permite detectar y evaluar las causas que afectan distintas variables en el desempeño empresarial, mencionándose entre otras, la economía, eficiencia, eficacia y el impacto sobre el medio ambiente en su sentido más amplio. Permite que una empresa adapte sus recursos humanos principales a las condiciones. También asegura que el equipo directivo existente está en buena forma. La Auditoría de Gestión constituye una de las técnicas más avanzadas de la administración moderna.
2. La Guía Metodología para ejecutar una Auditoría de Gestión en la UEB Gases Industriales Cienfuegos cumple con las expectativas al adecuarse a las condiciones de la entidad, lo que demuestra la validez de la hipótesis planteada en la Investigación y el cumplimiento de los objetivos propuestos.
3. El empleo frecuente de la guía permitirá alcanzar las metas y objetivos erradicando a tiempo las deficiencias administrativas
4. Los directivos de la Empresa quedan nutridos de las ventajas y uso de la auditoría de Gestión.
5. La aplicación de la guía en las áreas seleccionadas evidencian la validez de la investigación haciéndose referencia a la economía, eficiencia y eficacia
6. La Matriz DAFO aplicada a la Empresa Nacional de gases Industriales ubicada en la Habana no se hace extensivo el resultado de esta en la UEB Gases Industriales Cienfuegos lo cual debilita la gestión empresarial.
7. En el análisis realizado al medir el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia se llegó al siguiente resultado:

Economía

- Él por ciento de gastos de distribución de ventas se incumplió en un 95%.

Eficiente

- Las ventas se incumplieron en un 11% por que en caso de las producciones de gases industriales como Nitrógeno, Argón, Dióxido de Carbono (CO₂) y Oxígeno (O₂) no se cumplió porque la demanda de los clientes se comporto inferior a lo planificado y en caso los productos de química ligera (detergente liquido, cloro) por abarrotamiento en los puntos de ventas del mercado industrial en los mercados debido al volumen de producción y el bajo consumo y a su vez tuvo incumplimiento el rendimiento de las ventas en un 69%.
- La productividad del trabajo es ineficiente con un importe 8909.59 MP aunque el rendimiento planificado fue de 9827.17MP.

Eficacia

- Existe un incumplimiento de los acuerdos tomados de un 4% de índice de avance, el por ciento de cargos directivos tiene un incumplimiento de 44% y el por ciento de reservas de cuadros existente de 17% teniendo todos esto un comportamiento ineficaz.
- El incumplimiento de la plantilla aprobada en un 2%, la evaluación del desempeño de los trabajadores evaluados superior en un 44%, la evaluación del desempeño en el # de trabajadores evaluados adecuado en un 58%, el del plan de capacitación y desarrollo en cuanto a acciones en un 57% y el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo en cuanto a participantes en un 28%.

Recomendaciones

Recomendaciones:

Adaptarse y ser flexibles, constituyen conceptos claves del presente, la política, estructura y organización de las empresas se cuestionan y perfeccionan. Un control sistemático del camino que lleva al cumplimiento de la misión lo ejerce la Auditoría de Gestión por lo que de la investigación concluida, se recomienda:

1. Emplear sistemáticamente la Guía Metodológica para ejecutar la Auditoría de Gestión en la UEB Gases Cienfuegos como vía idónea de control que logra la combinación óptima de sus activos financieros; la capacidad técnica y los recursos humanos y permitirá alcanzar las metas y objetivos.
2. Proponer la presente Guía al Grupo Empresarial Nacional Gases Industriales para que se haga extensiva al resto de las entidades que lo integran.
3. Incrementar los niveles de Economía, Eficiencia y Eficacia a partir de los resultados arrojados en las áreas analizadas.
4. Incorporar la matriz DAFO desarrollada en el presente trabajo a la planeación estratégica de la entidad.

Bibliografía

Bibliografía

Auditoria concepto de auditoría historia y evolución de auditoría tipos de aud.

Clasificación de auditoría principios contables normas de auditoría Resúmenes de Libros Telchac Pueblo. ([s.d.]). . Recuperado Abril 9, 2012, de <http://riie.com.mx/?a=28897>.

Auditoría de Gestión - EcuRed. ([s.d.]). . Recuperado Abril 9, 2012, de

http://www.ecured.cu/index.php/Auditor%C3%ADa_de_Gesti%C3%B3n.

Concepto de gestión - Definición, Significado y Qué es. ([s.d.]). . Recuperado Abril 9,

2012, de <http://definicion.de/gestion/>.

Concepto de gestión empresarial y todas sus funciones. ([s.d.]). . Recuperado Abril 9,

2012, de <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>.

Decreto Ley 159 del Ministerio de Finanzas y precios. (1998). .

Fernández Arena. (1966). *La Auditoria Administración*.

Generalidades sobre auditoría | Apunte. ([s.d.]). . Recuperado Abril 9, 2012, de

<http://www.edukativos.com/apuntes/archives/217>.

González Peralo, R. (2006). *Marco Teórico y Conceptual de la Auditoria de Gestión*.

Matanzas. Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml>.

González Peralo, R. (2007). *Procedimiento para la fase Examen Preliminar de la*

Auditoria de Gestión. Matanzas. Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos45/examen-preliminar-auditoria/examen-preliminar-auditoria.shtml>.

Guía metodológica para las auditorías de gestión para las empresas de servicios. ([s.d.]).

. Recuperado Abril 9, 2012, de <http://www.eumed.net/ce/2011a/ybb.htm>.

Guilarte Quevedo, Y. (2007). *Bases Teóricas de auditoría de gestión para las unidades del sector público*. Holguín.

Holmes, A. (1960). *Auditoria, Principios y Procedimientos* (Vol. 2). México.

Indice general. ([s.d.]). . Recuperado Abril 9, 2012, de

http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Auditor%C3%ADa/06_Auditor%C3%ADa%20Gesti%C3%B3n/AG_04_DEFINICION%20AUDITORIA%20GESTION.htm.

Koontz, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*.

Koontz, H., & O'Donnell. (1955). *Principios de Administración*.

La auditoria: concepto y evolución. ([s.d.]). . Recuperado Abril 9, 2012, de

<http://www.robertexto.com/archivo1/auditoria.htm>.

La historia de la auditoria. ([s.d.]). . Recuperado Abril 9, 2012, de

<http://moblibar.com.mx/articulos/index.php/administracion-y-finanzas/41-administracion-basica/3131-la-historia-de-la-auditoria->

Leonard, W. P. ([s.d.]). *Auditoria Administrativa*.

Ley 107 del Reglamento Controlaría General de República de Cuba. (2009). .

López Toledo, M. (2006). *La auditoria de gestión una necesidad en la eficiencia*.

Cienfuegos.

Méndez, O. *La Auditoria (Auditoria de Sistemas)*. Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos39/la-auditoria/la-auditoria.shtml>.

Orígenes y clasificación de la auditoría de la información. ([s.d.]). . Recuperado Abril 9,

2012, de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_5_06/aci17506.htm.

qu es una auditoria, cmo se realiza y porqu. ([s.d.]). . Recuperado Abril 9, 2012, de

<http://www.proyectosfindecarrera.com/que-es-una-auditoria.htm>.

Terry, G. ([s.d.]). *Principios de Administración*.

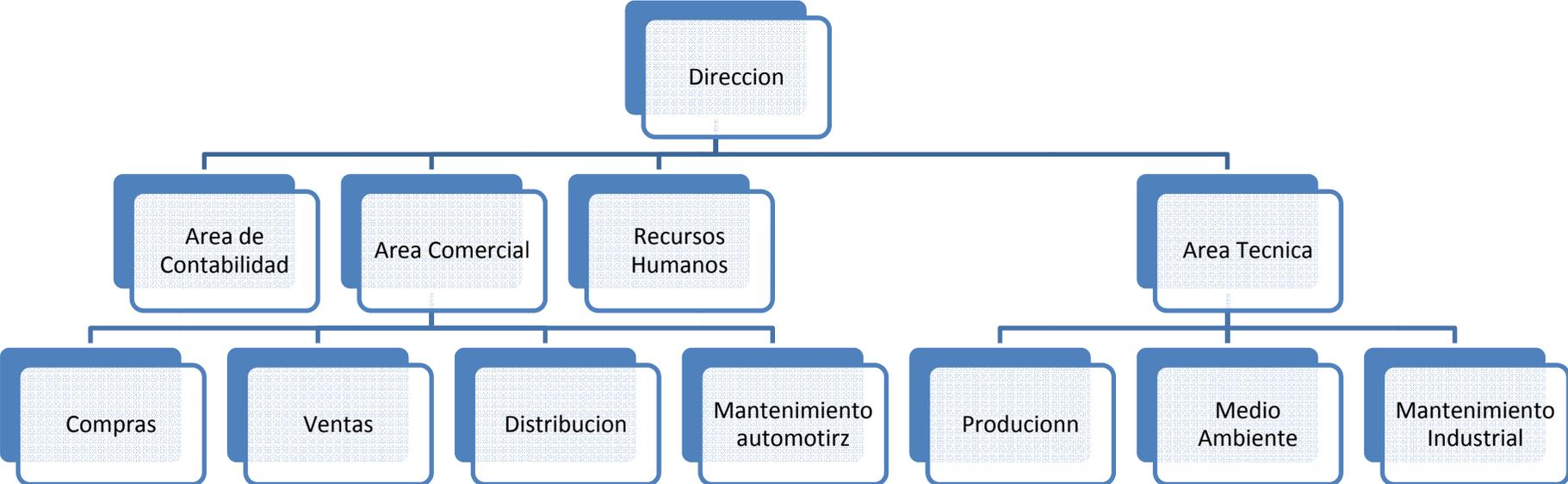
Anexos

ANEXOS

- 1. Organigrama de la Entidad**
- 2. Plantilla Aprobada**
- 3. Propuesta de Matriz DAFO**
- 4. Análisis de las Ventas**
- 5. Indicadores a calcular**
- 6. Plan de capacitación ambiental**
- 7. Matriz de Impacto Medio Ambiental**
- 8. Programa de Gestión Ambiental**

Anexo-1

Organigrama de la UEB Gases Industriales Cienfuegos



Anexo-2 Plantilla de Cargos

Plantilla de Cargos
UEB Gases Cienfuegos

2012

Cargos	Cantidad
Director	1
Asesor C Juridico	1
Secretaria	1
Chofer D	1
Recepcionista	1
Téc A en Gestión R. Humano(EP)	1
Téc A en Gestión R. Humano	1
Téc en Ciencias Informáticas	1
Téc A en Gestión Económica (EP)	1
Contador D	3
Encargado de Almacen	1
Tecnico en Abastecimiento Tecnico Material	1
Tecnico en Abastecimiento Tecnico Material (Jefe de Equipo)	1
Sistematizador C	1
Total Admón	16
Cocinero Integral "C"	1
Ayudante General de Elaboracion	1
Total Comedor	2
Chofer de Omnibus B	1
Total Transporte Obrero	1
Jefe de Seguridad y Protección	1
Jefe de Grupo de Seguridad y Protección	1
Agente de Seguridad y Protección	8
Total Seguridad y Protección	10
Tecnologo C Procesos Industriales (E.P)	1
Total Calidad	1
Tecnologo C Procesos Industriales	1
Total Medio Ambiente	1
Tecnico en Mtto. Industrial	1
Operario de Maquinas y Herramientas "B"	1
Mecánico B Sistemas y Equipo de Automatización	1
Mecanico "C" de Mtto. Industrial	1
Total Mtto Industrial	4
Operador "C" de Planta de Fraccionamiento de Gases Industriales (Jefe de Brigada)	1
Operador "C" de Planta de Fraccionamiento de Gases Industriales	1
Operador de Cilindros de Gases Industriales	2
Total Gasificadora Palmira	4
Operador "C" de Planta de Fraccionamiento de Gases Industriales (Gasificadora Hospital Gustavo Aldereguia Lima)	4

Total Gasificadora Hospital	4
Mecanico "B" Automotor	1
Total Mtto. Automotor	1
Técnico en Abastecimiento Técnico Material	1
Controlador Facturador	1
Auxiliar General de la Industria	1
Operador de Cilindros de Gases Industriales	2
Chofer de Distribución y Recogida Cilindros de Gases Industriales Para Fines Medicinales	1
Total Otras Distribuciones (Enero-Septiembre)	6
Chofer de Distribución y Recogida Cilindros de Gases Industriales Para Fines Medicinales	3
Auxiliar General de la Industria	0
Total Otras Distribuciones (Octubre-Diciembre)	3
Chofer de Distribución y Recogida Cilindros de Gases Industriales Para Fines Medicinales	2
Auxiliar General de la Industria	2
Total Distribución de la Medicina	4
Total de promedio trabajadores UEB	54

Anexo-3

Propuesta de Matriz DAFO para la Empresa

Debilidades:

Bajo aprovechamiento de la capacidad productiva.

Crisis en el Entorno Económico por el deterioro de la Industria Química de Cienfuegos.

Limitaciones en los recursos energéticos.

Alta demanda de los productos

Inestabilidad en los suministros de materias primas y servicios.

Amenazas:

Saturación de un mercado de Química Ligera por otras Empresas. (Detergente, Legía, Cloro, Salfuman)

Limitaciones para obtener financiamientos internos y externos, a corto mediano y largo plazo.

Limitaciones en la disponibilidad recursos energéticos en el país.

Amenazas de productos sustitutos.

Cierta incertidumbre y verticalidad en la gestión en los niveles superiores con procesos cambiantes.

Falta de protección arancelaria a la producción.

Aumento del índice de ausentismo por enfermedad del personal.

Baja remuneración salarial.

Fortalezas:

Personal técnicamente preparado y con experiencia.

Es la única UEB productora de Gases de la Provincia.

Cercanía del Polo Industrial de Cienfuegos.

Buena infraestructura y canales adecuados de comunicación.

Aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.

Implantación de un Sistema de gestión de la Calidad por la NC-ISO 9001:2008.

Oportunidades:

Alta demanda de los productos del sector, estratégicos para el país (oxígeno y otros gases industriales).

Apoyo estatal a la colaboración entre las empresas nacionales (clientes, proveedores y de apoyo).

Aplicación de las Tecnologías de la Información para realizar las informaciones.

Superación continua del personal.

Decisión gubernamental de aumentar el desarrollo del Polo Petroquímico.

Anexo-4 Análisis de las Ventas en el primer trimestre del 2012

Producto	Mes						Acumulado					
	Ventas en UF			Ventas en Valor			Ventas en UF			Ventas en Valor		
	Plan	real	%	Plan	Real	%	plan	real	%	Plan	Real	%
Oxígeno gas	47027,00	48428,30	103	50318,90	51709,56	103	139471,00	140849,94	101	149233,98	150887,77	101
Oxígeno Líquido	6116,00	3442,00	56	2140,60	1235,00	58	14516,00	11884,00	82	5751,20	4263,99	74
Nitrógeno gas	228,00	182,00	80	114,00	91,22	80	714,00	542,05	76	357,00	271,69	76
Argón	137,50	97,50	71	708,10	502,41	71	437,50	352,50	81	2253,10	1815,71	81
Acetileno	5748,00	5748,73	100	47521,60	47526,17	100	16844,00	17006,34	101	139257,80	140598,38	101
CO2	1110,50	987,00	89	543,00	482,64	89	3331,50	2373,00	71	1629,00	1160,35	71
NO2	447,00	502,00	112	765,70	859,93	112	1291,00	1452,00	112	2211,50	2487,26	112
Aire Comprimido	0,00	22,50	--	0,00	4,74	--	0,00	30,00	--	0,00	6,32	--
Servicios Indust.				11246,60	26701,49	237				33739,80	60005,43	178
Transport. O2 Med		11049,75		23111,60	11049,75	48		27066,70		69334,80	31158,78	45
Química Ligera				81293,00	53500,00	66				155195,50	106000,00	68
Prod. mercantil total				217763,10	193662,91	89				558963,68	498655,68	89

Comprobaciones:

La venta de Nitrógeno, está por debajo del plan por falta de demanda.

La venta de Argón, está por debajo del plan por falta de demanda.

La venta de CO2 está muy por debajo del plan por falta de demanda.

La venta de O2 líquido está por debajo del plan por falta de demanda.

Anexo-4 Análisis de las Ventas en el primer trimestre del 2012

Producto	Mes						Acumulado					
	Ventas en UF			Ventas en Valor			Ventas en UF			Ventas en Valor		
	Plan	real	%	Plan	Real	%	plan	real	%	Plan	Real	%
Oxígeno gas	47027,00	48428,30	103	50318,90	51709,56	103	139471,00	140849,94	101	149233,98	150887,77	101
Oxígeno Líquido	6116,00	3442,00	56	2140,60	1235,00	58	14516,00	11884,00	82	5751,20	4263,99	74
Nitrógeno gas	228,00	182,00	80	114,00	91,22	80	714,00	542,05	76	357,00	271,69	76
Argón	137,50	97,50	71	708,10	502,41	71	437,50	352,50	81	2253,10	1815,71	81
Acetileno	5748,00	5748,73	100	47521,60	47526,17	100	16844,00	17006,34	101	139257,80	140598,38	101
CO2	1110,50	987,00	89	543,00	482,64	89	3331,50	2373,00	71	1629,00	1160,35	71
NO2	447,00	502,00	112	765,70	859,93	112	1291,00	1452,00	112	2211,50	2487,26	112
Aire Comprimido	0,00	22,50	--	0,00	4,74	--	0,00	30,00	--	0,00	6,32	--
Servicios Indust.				11246,60	26701,49	237				33739,80	60005,43	178
Transport. O2 Med		11049,75		23111,60	11049,75	48		27066,70		69334,80	31158,78	45
Química Ligera				81293,00	53500,00	66				155195,50	106000,00	68
Prod. mercantil total				217763,10	193662,91	89				558963,68	498655,68	89

Comprobaciones:

La venta de Nitrógeno, está por debajo del plan por falta de demanda.

La venta de Argón, está por debajo del plan por falta de demanda.

La venta de CO2 está muy por debajo del plan por falta de demanda.

La venta de O2 líquido está por debajo del plan por falta de demanda.

Anexo-5

Todos los Indicadores a calcular

INDICADORES DE GESTION DE LA DIRECCION

1. % INDICE DE AVANCE = $N \text{ EJECUTADOS} / N \text{ PLANIFICADOS}$

N= Ejemplos: Nro. de Objetivos, Nro. de Acuerdos de reuniones

Muestra el % de avance de N en un período determinado (mes, trimestre, semestre, anual)

2. CUMPLIMIENTO DE LAS REUNIONES ORDINARIAS = $\text{REAL} / \text{PLAN}$

Muestra el cumplimiento del plan de reuniones ordinarias previstas en el plan de Afectaciones anual aprobado por la Alta Dirección.

3. PROMEDIO DE HORAS DE DURACION POR REUNIONES =
 $\text{TOTAL HORAS DE DURACION} / \text{TOTAL DE REUNIONES}$

Muestra el promedio de horas dedicadas a las reuniones en la entidad auditada. Se utiliza como fuente la hora de inicio y terminación que debe aparecer en el acta de la reunión.

4. %CARGOS DIRECTIVOS = $\# \text{ DIRECTIVOS PLAN} / \text{TOTAL TRABAJADORES PLAN}$

Muestra el % total de cargos directivos con respecto a la plantilla total de trabajadores.

5. % CUMPLIMIENTO DE LA PLANTILLA DE CARGOS DIRECTIVOS =
 $\# \text{ OCUPADOS} / \# \text{ APROBADOS}$

Muestra el nivel de ocupación de la plantilla de cuadros o directivos en la entidad auditada.

6. % RESERVA DE CUADROS EXISTENTE = $\# \text{ RESERVAS DE CUADROS} / \# \text{ CUADROS}$

Debe ser mayor o igual a 2 reservas en preparación por cada cuadro, y al menos, 1 debe estar preparada para ser promovida, siempre que sea posible.

7. % RESERVAS DE CUADROS PROMOVIDAS =
 $\# \text{ PROMOCIONES DE RESERVAS} / \# \text{ PROMOCIONES TOTALES}$

Muestra que % del total de promociones del período se cubrieron con las reservas de cuadros propias de la organización.

$$8. \% \text{ BAJAS POR DEMOCION Y LIBERACION} = \frac{\# \text{ BAJAS (DEMOCION + LIBERACION)}}{\# \text{ BAJAS TOTALES}}$$

Muestra que % de las bajas totales de los cargos directivos corresponden a democión y liberación.

$$9. \% \text{ CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACION} = \frac{\# \text{ REAL}}{\# \text{ PLAN}}$$

$$10. \% \text{ CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ADIESTRAMIENTO DE LAS RESERVAS DE CUADROS} = \frac{\text{REAL}}{\text{PLAN}}$$

$$11. \% \text{ RESERVAS PREPARADAS PARA SU PROMOCION} = \frac{\# \text{ RESERVAS PREPARADAS}}{\# \text{ RESERVAS TOTAL}}$$

Debe ser, al menos, el 50% del total de la reserva.

$$12. \% \text{ AUDITORIAS DEFICIENTE O MAL RECIBIDAS} = \frac{\# \text{ AUDITORIAS D ó M}}{\# \text{ AUDITORIAS TOTAL}}$$

Se incluyen tanto las internas como las externas.

$$13. \% \text{ AUDITORIAS INTERNAS DEFICIENTE O MAL} = \frac{\# \text{ AUDITORIAS INTERNAS D ó M}}{\# \text{ TOTAL EJECUTADAS}}$$

$$14. \% \text{ CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MEDIDAS DE AUDITORIA} = \frac{\# \text{ MEDIDAS EJECUTADAS REAL}}{\# \text{ MEDIDAS PLANIFICADAS}}$$

INDICADORES DE GESTION DE COMPRAS O APROVISIONAMIENTO

$$1. \text{ ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR} = \frac{\text{COMPRAS NETAS ANUALES}}{\text{SALDO MEDIO DE LAS CUENTAS POR PAGAR}}$$

Compras netas = Compras – Devoluciones – Descuento en compras

La rotación se expresa en número de veces.

$$3. \text{ LIQUIDEZ INMEDIATA} = \frac{\text{ACTIVOS CIRCULANTES} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVOS CIRCULANTES}}$$

4. LIQUIDEZ DISPONBLE = $\frac{\text{EFECTIVO EN CAJA + BANCO}}{\text{PASIVOS CIRCULANTES}}$
5. CAPITAL DE TRABAJO = $\text{ACTIVOS CIRCULANTES} - \text{PASIVOS CIRCULANTES}$
6. CICLO DE PAGOS = $360/\text{ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR}$
7. # RECLAMACIONES PRESENTADAS A PROVEEDORES
8. IMPORTE TOTAL DE RECLAMACIONES ACEPTADAS POR LOS PROVEEDORES
9. % DESCUENTO EN COMPRAS RECIBIDOS = $\frac{\text{TOTAL DESCUENTOS RECIBIDOS}}{\text{COMPRAS TOTALES}}$
10. INCREMENTO O DISMINUCIÓN DE PROVEEDORES DE PRODUCTOS O MERCANCIAS RELEVANTES = $\frac{\# \text{ PROVEEDORES EJERCICIO ACTUAL}}{\# \text{ PROVEEDORES EJERCICIO BASE}}$

INDICADORES DE GESTION DE INVENTARIOS

1. ROTACION DE INVENTARIOS = $\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}}$
2. % GRADO DE UTILIZACION DE MATERIALES = $\frac{\text{DESECHOS Y DESPERDICIOS}}{\text{MATERIAS PRIMAS}}$
3. VELOCIDAD DE ROTACION DE INVENTARIOS = $\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{PRODUCCION TERMINADA PROMEDIO}}$
4. AREA UTIL DE ALMACENAMIENTO = $\text{Ar} + \text{Ad} + \text{Acom} + \text{As}$
- Ar: Área de recepción. Es el área destinada a la ejecución de funciones relacionadas con la recepción y la preparación para el almacenamiento.
- Ad: Área de despacho. Es el área destinada a la ejecución de funciones relativas a la entrega o despacho desde el almacén.
- Acom: Área de completamiento. Es la zona donde se realiza el completamiento de las mercancías para el almacenamiento o completamiento para la formación de los pedidos a despachar.
- As: Área de pasillo. En esta área se incluyen los pasillos de trabajo, pasillos de circulación y tránsito y pasillos de inspección y de seguridad.
5. % APROVECHAMIENTO DEL ÁREA (SUPERFICIE) DE ALMACENAMIENTO = $\frac{\text{AREA UTIL}}{\text{AREA TOTAL}}$

Área total de almacenamiento. Es la suma de las áreas destinadas a las operaciones del almacén. Es decir, zona de almacenamiento, área de expedición y recepción. No incluye las áreas de andenes, rampas, oficinas, áreas sociales, huecos de escaleras, ascensores, zona de parqueo de montacargas, etc., por no estar las mismas en función del almacenamiento.

Área útil. Es la superficie del almacén o nave que es factible de ocupar con productos en estanterías o en estiba directa, de acuerdo a la tecnología de almacenamiento establecida

$$6. \text{ VOLUMEN TOTAL DE ALMACENAMIENTO} = At * H$$

At: Área total de almacenamiento

H: Puntal libre. Es la distancia desde el nivel de piso terminado hasta el nivel inferior de la cercha o viga. En los casos de naves que utilizan grúas viajeras, se toma la altura máxima permisible bajo el gancho.

$$7. \% \text{ APROVECHAMIENTO DEL VOLUMEN} = Vu/Vt$$

Vu: Volumen útil. Es el espacio del almacén o nave que es factible ocupar con productos de acuerdo con la tecnología de almacenamiento establecida.

Por lo general en un almacén existen más de una altura de estiba y dichas estibas están ubicadas en zonas con diferentes dimensiones de área útil. Para poder calcular el volumen útil de un almacén es necesario multiplicar la altura de estiba por el área útil de la zona donde esté ubicada la misma. La sumatoria del volumen útil de todas las zonas es el volumen útil del almacén.

Vt: Volumen total de almacenamiento

INDICADORES DE GESTION DE LA CONTABILIDAD Y FINANZAS

$$1. \% \text{ CUENTAS CONTABLES DESACTUALIZADAS} =$$

$$\# \text{ CUENTAS DESACTUALIZADAS} / \text{TOTAL CUENTAS UTILIZADAS}$$

$$2. \% \text{ ENTREGA OPORTUNA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS AL NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR} =$$

$$\# \text{ CIERRES MENSUALES CORRECTOS} / 12 \text{ MESES}$$

$$3. \% \text{ PLANTILLA CUBIERTA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS} =$$

$$\text{PLANTILLA CUBIERTA} / \text{PLANTILLA APROBADA}$$

$$4. \% \text{ AUDITORIAS FINANCIERAS CALIFICADAS RAZONABLES SIN/CON SALVEDADES} =$$

$$\# \text{ AUDITORIAS FINANCIERAS RAZONABLE SIN/CON}$$

$$\text{TOTAL AUDITORIAS FINANCIERAS RECIBIDAS}$$

$$5. \% \text{ AUDITORIAS FINANCIERAS CALIFICADAS NO RAZONABLE} =$$

AUDITORIAS FINANCIERAS NO RAZONABLE

TOTAL AUDITORIAS FINANCIERAS RECIBIDAS

INDICADORES DE GESTION DE VENTAS

19. CICLO DEL PLAZO DE ENTREGA DEL PEDIDO. Tiempo que transcurre desde que el cliente realiza su pedido hasta que recibe los artículos o servicios solicitados. Se expresa en unidades de tiempo.
20. DISPONIBILIDAD DEL INVENTARIO. Probabilidad de que los productos o servicios solicitados estén disponibles para ser entregados. Se expresa en por ciento (%). Puede también asumirse como la probabilidad de encontrar los surtidos deseados.
21. FIABILIDAD EN LA ENTREGA. Si se refiere al tiempo, es el % o probabilidad de recibir en tiempo el pedido solicitado. Si es en relación a la entrega completa del pedido (completamiento de pedidos) entonces es las veces que se reciben los pedidos de acuerdo a las especificaciones de la factura, y se expresa también en %.
22. CALIDAD DEL PRODUCTO. Grado de cumplimiento de las características y especificaciones de calidad de los artículos o servicios que se entregan **al cliente**.
23. INFORMACIÓN SOBRE EL PEDIDO. Se refiere a la agilidad y veracidad de la información que se brinde sobre la situación del pedido en cualquier momento del ciclo pedido-entrega. Se puede medir en unidades de tiempo, o en % en función de las veces que se cumple la entrega de información en el tiempo pedido.
24. RECLAMACIONES. Se refiere a la capacidad del proveedor para atender, actuar y resolver las situaciones que se presenten frente a una reclamación del cliente. Puede medirse en unidades de tiempo referidas a la solución del problema.
25. % GASTOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS =
$$\text{GASTOS DE DISTRIBUCION Y VENTAS/COSTO DE VENTAS}$$
26. % CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VENTAS = REAL/PLAN
27. RENDIMIENTO DE LAS VENTAS = $\text{UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS}$
28. VENTAS POR VENDEDOR = $\text{VENTAS NETAS/ VENDEDOR}$
29. PROPORCION DE LAS DEVOLUCIONES EN VENTAS =
$$\text{DEVOLUCIONES EN VENTAS/VENTAS NETAS}$$

INDICADORES DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS

PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO = PRODUCCION O VENTAS/PROMEDIO
DE TRABAJADORES

3. COEFICIENTE DE FLUCTUACION LABORAL =

BAJAS POR FLUCTUACION/PROMEDIO DE TRABAJADORES

4. % INDICE DE FLUCTUACION = BAJAS/(ALTAS – BAJAS)

Para los indicadores 3 y 4 en las Bajas no se incluyen los fallecimientos, los jubilados, la invalidez, los trabajadores disponibles, privación de libertad y abandono del país.

5. PLANTILLA APROBADA. CUMPLIMIENTO % =

PLANTILLA CUBIERTA/ PLANTILLA APROBADA

6. % FONDO DE SALARIO. EJECUCION = REAL/PLAN

7. SALARIO MEDIO = FONDO DE SALARIO/ PROMEDIO DE TRABAJADORES

8. CORRELACION SALARIO MEDIO – PRODUCTIVIDAD =

SALARIO MEDIO/PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO

9. COMPORTAMIENTO DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO
DEFICIENTE =

EVALUADOS EJERCICIO ECONOMICO ACTUAL

EVALUADOS EJERCICIO ECONOMICO BASE

10. % TRABAJADORES EVALUADOS =

TRABAJADORES EVALUADOS/ # TRABAJADORES A EVALUAR

11. ESTRUCTURA PORCENTUAL. EVALUACION DEL DESEMPEÑO =

TRABAJADORES EVALUADOS SUPERIOR/TOTAL EVALUADOS

TRABAJADORES EVALUADOS ADECUADO/ TOTAL EVALUADOS

TRABAJADORES EVALUADOS DEFICIENTE/ TOTAL EVALUADOS

12. PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO. CUMPLIMIENTO % =

ACCIONES EJECUTADAS/ # ACCIONES PLANIFICADAS

TRABAJADORES PARTICIPANTES/ # TRABAJADORES PLANIFICADOS

Anexo-6 Plan de Capacitación Ambiental

Acciones a desarrollar:

No	Actividad	Participan	Responsable	Fecha
1	Conferencia sobre qué es el medio ambiente y la ley 81	Consejo admón	Esp. Energía y M.A	18-Enero
		Ciego		
2	Conferencia sobre impacto ambiental	Válvulas	Esp. Energía y M.A	
		Acetileno	Esp. Energía y M.A	
3	Charla sobre Resolución 65/99. Sustancias agotadoras de la capa de ozono	Extigas	Esp. Energía y M.A	
		Acetileno		
		Ciego		
4	Post grado 14001	Jefes talleres, especialistas, consejo admón	Esp. Energía y M.A	20-24 febrero
5	Res 136/2009		Esp. Energía y M.A	
	Capacitación del personal sobre las medidas de seguridad para la manipulación de las sustancias	Acetileno y automotriz	Esp. Energía y M.A	20-Marzo
	Capacitación sobre almacenamiento de desechos peligrosos	Acetileno y automotriz	Esp. Energía y M.A	10-Abril
	Capacitación sobre traslado de desechos peligrosos	automotriz	Esp. Energía y M.A	17 Abril
	Realizar simulacro de avería ante la aparición de fuego, explosiones, escape de líquidos criogénicos, etc	Nitrógeno, ciego de avila	Esp. Energía y M.A	16-October
	Conversatorio con los trabajadores y jefe de taller de la importancia de minimizar y manejar adecuadamente los desechos peligrosos.	Acetileno, ciego y automotriz	Esp. Energía y M.A	17-Enero 18-septiembre
	Capacitación sobre los procedimientos P-MA-10 Procedimiento Operacional para los Desechos y P-MA-11	Servicios y automotriz	Esp. Energía y M.A	25 abril

	Procedimiento para la Gestión de los Desechos Peligrosos y Sólidos			
	Capacitar al personal con el plan de operación y mantenimiento de desechos peligrosos.	Acetileno, ciego y automotriz	Esp. Energía y M.A	17-Enero
	Entrenamiento para aplicación del plan de contingencia en caso de posible accidente por mal manejo de desechos peligroso.	Acetileno	Esp. Energía y M.A	27-Marzo
6	PML		Esp. Energía y M.A	
	Conferencia sobre PML	Acetileno		15 sept
	Conferencia sobre M.A y agua	servicios		22 sept
	Conferencia sobre M.A y energía	válvulas		18 octubre
	Post grado PML	Jefes talleres, especialistas, consejo admón	Esp. Energía y M.A	12-16 marzo
7	Informaciones en matutinos	Trabajadores	Esp. Energía y M.A	
	Contaminación atmosférica	Automotriz	Esp. Energía y M.A	
	Efemérides	trabajadores	Esp. Energía y M.A	Según fecha en matutinos
8	Consultoría sobre interpretación de los requisitos de la norma NC- ISO 14001:2004	Eso. Energía y M.A, Calidad y SST, Consejo admón y técnicos	Directora	23-27 Enero
9	Curso de formación de auditores internos de SGA	Grupo seleccionado	Directora	16-20 Abril
10	Interpretación de la norma NC-ISO 14 031 y 14032	Consejo Admón y auditores internos	Directora	14-18 Mayo

Anexo-8 Programa de Gestión Ambiental

UEB GASES INDUSTRIALES CIENFUEGOS

COMPROMISO No. 1

- **CUMPLIR CON TODA LA LEGISLACIÓN Y NORMATIVA AMBIENTAL APLICABLE**

OBJETIVO No. 1

- Conocer y satisfacer el marco Legal aplicable a la Organización.

Responsable: Especialista Medio Ambiente.

META No. 1

- Completar al 100% la documentación vinculada a la actividad ambiental.

INDICADOR: Números de documentos no existentes o incompletos.

ACCION:

- Elaborar y completar la documentación vinculada a la actividad ambiental identificada en la REMA:
 - Legislativa, normativa y regulatoria.
 - Programas, planes, modelos y registros.

Responsable: Especialista Medio Ambiente.

Fecha Prevista: 1/4/2012

META No 2

- Identificar el 100% de las no conformidades y contravenciones de la práctica ambiental de la Organización en relación con los requisitos legislativos, normativos y regulatorios.

INDICADOR: Número de **no conformidades** identificadas y registradas en materia de Medio Ambiente.

ACCION:

- Tomando como referencia la documentación de medio ambiente aplicable descrita en el informe técnico de la REMA, y el Decreto-Ley No. 200 de las contravenciones en materia de MA, identificar y registrar las **no conformidades** con los requisitos legislativos, normativos y regulatorios

Responsable: Asesor Jurídico

Fecha Prevista: 1/5/2012

META No 3

- Eliminar el 100% de las posibles contravenciones según Decreto-Ley No. 200, y el 50% de las no conformidades con los demás requisitos legislativos, normativos y regulatorios.

INDICADOR: Número de **no conformidades** y **contravenciones** erradicadas.

ACCION:

- Ejecutar gradualmente las acciones concretas para eliminar no conformidades y contravenciones.

Responsable: Especialista Medio Ambiente.

Fecha Prevista: 31/12/2012

COMPROMISO No. 2

- **INFORMAR, CAPACITAR Y MOTIVAR AL PERSONAL RESPECTO A LA PRESERVACIÓN Y GESTIÓN ADECUADA DEL MEDIO AMBIENTE.**

OBJETIVO No. 1

- ❖ **Formación del personal para enfrentar los retos de la Gestión Ambiental en la Organización.**

Responsable: Especialista Medio Ambiente..

META No. 1

- **Elevar el nivel de conciencia de directivos, técnicos y trabajadores, aumentando los niveles de información y divulgación de la dimensión ambiental.**

INDICADOR: Número de acciones de información y divulgación efectuadas por cualquier medio y registradas.

ACCION:

- **Utilizar medios electrónicos, gráficos, murales, matutinos, y todos los que se tengan al alcance, para Informar y divulgar la dimensión ambiental en la Organización en cuanto a:**
 - a) **Resultados de la REMA: identificación de Aspectos Ambientales significativos y de Impactos Ambientales derivados de sus actividades**
 - b) **Importancia y beneficio personal y colectivo de cumplir con la Política y el Programa de Gestión Ambiental.**
 - c) **Sus roles y responsabilidades para lograr el cumplimiento con la Política y el Programa de Gestión Ambiental.**

Responsable: Especialista Medio Ambiente.

Fecha Prevista: Permanente.

META No 2

- **Elevar el nivel de competencia de directivos, técnicos y trabajadores, aumentando los niveles de conocimiento del 100% del personal en cuanto a la dimensión ambiental.**

INDICADOR: Documento de Programa de Entrenamiento y constancias y registros de acciones de entrenamiento al personal.

ACCION No 1

- **Identificar las necesidades de formación y confeccionar un Plan de Entrenamiento que tenga en cuenta a: Dirección, Responsables Ambientales, Técnicos, grupos Especiales de Trabajadores, Trabajadores.**

Responsable: Especialista de Capacitación.

Fecha Prevista: 1/6/2012

ACCION No 2

- **Aplicar cronograma de ejecución de Plan de Entrenamiento.**

Responsable: Especialista de Capacitación.

Fecha Prevista: 31/12/2012

COMPROMISO No. 3

- **MEJORAR DE FORMA CONTINUA LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE LABORAL DE LOS TRABAJADORES; Y OFERTAR A LOS CLIENTES PRODUCTOS QUE SATISFAGAN LOS REQUISITOS DE SEGURIDAD.**

OBJETIVO No. 1

- ❖ **Garantizar condiciones ambientales laborales, seguridad y salud adecuadas a los trabajadores de la Organización.**

Responsable: Especialista Medio Ambiente.

META No. 1

- **Erradicar en un 60% los aspectos ambientales negativos de las condiciones ambientales laborales identificados en cada área de la Organización en la REMA: iluminación, ventilación, extracción de calor y vapores, estructurales, etc.**

INDICADOR: Numero de soluciones ejecutadas y registradas.

ACCION No 1

- **Elaborar un Plan de medidas y ejecutar soluciones concretas.**

Responsable: Técnico Mantenimiento.
31/12/2012

Fecha Prevista:

META No 2

- Mejoramiento continuo de las condiciones de seguridad en los puestos de trabajo y la Instalación en general.

INDICADOR: Número de ocurrencias de accidentes o incidentes laborales.

ACCION No 1

- **Concluir el proceso de actualización de la documentación del Sistema de Seguridad Industrial**

Responsable: Esp.PHT

Fecha Prevista: 31/05/2012

ACCION No 2

- **Actualización de la identificación y evaluación de los riesgos y acciones inseguras en cada puesto de trabajo.**

Responsable: Esp.PHT.

Fecha Prevista: 30/04/2012

ACCION No 3

- **Suministrar los medios de trabajo necesarios, así como los de protección individual requeridos en cada puesto de trabajo.**

Responsable: Esp.PHT.

Fecha Prevista: Antes 31/12/2012

ACCION No 4

- **Controlar los usos adecuados de los medios de trabajo necesarios, así como los de protección individual requeridos en cada puesto de trabajo.**

Responsable: Jefes Áreas.

Fecha Prevista: Permanente.

ACCION No 5

- Proveer de tapas a cajas eléctricas e interruptores e identificar y señalar voltajes.

Responsable: Técnico. Mantenimiento.

Fecha Prevista: 30/04/2012

ACCION No 6

- Instalación de interruptor general 440 V.

Responsable: Técnico. Mantenimiento.
31/07/2012

Fecha Prevista:

ACCION No 7

- Comprobar efectividad del Sistema de Agua Contra Incendio.

Responsable: Especialista.PHT.

Fecha Prevista: 31/03/2012

ACCION No 8

- Activar bomba diesel contra incendio.

Responsable: Técnico. Mantenimiento..
31/10/2012

Fecha Prevista:

ACCION No 9

- Certificar el Sistema de Protección Contra Incendio por la APCI.
-

Responsable: Director.

Fecha Prevista: 31/12/2012

ACCION No 10

- Procurarse la documentación que avala la certificación del **Sistema de Gasificación.**

Responsable: Director.

Fecha Prevista: 31/12/2012

ACCION No 11

- Procurar y exigir de los proveedores las fichas de seguridad química de los sustancias químicas que se manipulan en la Instalación como insumos o materias primas.

Responsable: Jefe. Comercial.
15/03/2012

Fecha Prevista: A partir

META No 3

- **Erradicar al 100% los riesgos potenciales de contaminación biológica u otros aspectos negativos** en los puestos de trabajo y la Instalación en general, que atenten contra la salud de los trabajadores

INDICADOR: Número de ocurrencias de enfermedades profesionales, o adquirida a tenor de los riesgos potenciales existentes en la Instalación.

ACCION No 1

- **Eliminar los aspectos ambientales negativos identificados en el ciclo de vida de los alimentos y las áreas de cocina-comedor y almacén de víveres que constituyen riesgos biológicos.**

Responsable: Jefe. Servicio.

Fecha Prevista: 31/09/2012

ACCION No 2

- **Desyerbar y limpiar el área del pozo de abasto y demás áreas del Sistema de Agua.**

Responsable: Técnico. Mantenimiento.

Fecha Prevista: 31/03/2012

ACCION No 3

- **Cercar el perímetro del pozo de abasto y comunicar el área con el resto de la instalación.**

Responsable: Técnico. Mantenimiento.
30/04/2012

Fecha Prevista:

ACCION No 4

- **Construir caseta y levantar brocal para protección contra escurriduras del terreno.**

Responsable: Técnico. Mantenimiento.
31/11/2012

Fecha Prevista:

ACCION No 5

- **Monitorear dos veces al año los requisitos de calidad sanitaria del agua de la fuente de abasto según NC 93-11-86. FUENTES DE ABASTECIMIENTO DE AGUA. Calidad Y Proyección Sanitaria.**

Responsable: Especialista Medio Ambiente.

Fecha Prevista: Lluvia y Seca.

ACCION No 6

- **Incluir en el Plan de MTTO, y ejecutar periódicamente (cada 6 meses) la limpieza y desinfección de los dispositivos del Sistema de Agua.**

Responsable: Técnico. Mantenimiento.
31/03/2012

Fecha Prevista:

ACCION No 7

- **Eliminación de residuales líquidos estancados o almacenados en diferentes áreas de la Instalación: canales nave de Producción, Piscina, Casa de Bombas, cisterna Taller Automotriz.**

Responsable: Técnico. Mantenimiento.
31/03/2012

Fecha Prevista:

ACCION No 8

- **Desyerbar, eliminar micro vertederos e higienizar las áreas fuera de servicio, áreas verdes y demás áreas de la Instalación.**

Responsable: Director.

Fecha Prevista: 31/03/2012

ACCION No 9

- **Elaborar Programa de Desactivación de las instalaciones fuera de servicio.**

Responsable: Técnico. Mantenimiento.
31/03/2012

Fecha Prevista:

ACCION No 10

- **Cumplimentar cronograma para la desactivación de las instalaciones fuera de servicio.**

Responsable: Técnico. Mantenimiento.
31/3/2012

Fecha Prevista:

ACCION No 11

- **Mejorar las condiciones higiénicas sanitarias en los puestos de trabajo.**

Responsable: Jefe. Áreas.

Fecha Prevista: 31/03/2012

ACCION No 12

- **Priorizar los chequeos médicos especializados a los trabajadores que manipulan productos químicos tóxicos.**

Responsable: Especialista.PHT.

Fecha Prevista: Una vez al año.

ACCION No 13

- **Construcción de campana de extracción de gases para manipular y trasvasar PQT en el Local de Producciones Secundarias.**

Responsable: Técnico. Mantenimiento.
31/12/2012OBJETIVO No. 2

Fecha Prevista:

- ❖ **Garantizar condiciones de seguridad y salud adecuadas a los clientes.**

Responsable: Especialista. Medio Ambiente.

META No. 1

- Proveer a todos los clientes, de la información de seguridad necesaria, sobre el 100% de los productos que se comercializan y constituyen productos químicos tóxicos.

INDICADOR: Evidencia física (escrita) de la información provista a los clientes.

ACCION No 1

- Proveer a los clientes de las especificaciones, instrucciones o fichas químicas de seguridad, de los productos que se comercializan y constituyen productos químicos tóxicos.

Responsable: Tecnólogo.

Fecha Prevista: 30/04/2012

ACCION No 2

- Elaborar un etiquetado correcto para los productos que se comercializan y constituyen productos químicos tóxicos.

Responsable: Tecnólogo.

Fecha Prevista: 31/05/2012

COMPROMISO No. 4

- **OPERAR LAS INSTALACIONES HACIENDO USO RACIONAL DE LOS RECURSOS NATURALES.**

OBJETIVO No. 1

- ❖ **Minimizar las pérdidas de oxígeno y disminuir el consumo de portadores energéticos y agua.**

Responsable: Especialista Medio Ambiente.

META No. 1

- Fortalecimiento de la actividad de ciencia e innovación tecnológica, en función del ahorro de materias primas, recursos naturales y sustitución de piezas de repuesto.

INDICADOR: Plan de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.

ACCION No 1

- **Elaborar el Plan de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.**

Responsable: Tecnólogo.

Fecha Prevista: 31/05/2012

META No. 2

- **Reducir las pérdidas de oxígeno a un 50% de los niveles actuales.**

INDICADOR: Comparación de los niveles de pérdida.

ACCION No 1

- **Montar aislamiento térmico eficaz a las partes que lo requieran del Sistema de Gasificación.**

Responsable: Técnico Mantenimiento.
31/12/2012

Fecha Prevista:

ACCION No 2

- **Reparar o sustituir, y comprobar medidor de nivel del tanque de almacenamiento de oxígeno.**

Responsable: Técnico. Mantenimiento.
30/04/2012

Fecha Prevista:

ACCION No 3

- **Velar porque en el proceso de trasiego de oxígeno líquido desde el carro cisterna hacia el tanque de almacenamiento no se realicen malas operaciones o acoplamientos que favorezcan las pérdidas.**

Responsable: Jefe. Operación.

Fecha Prevista: Permanente.

META No. 3

- **Disminuir los consumos de agua, electricidad y combustibles en un 10% en relación al año 2004.**

INDICADOR: Índices de consumos.

ACCION No 1

- **Eliminar salideros en todo el sistema de almacenamiento y distribución de agua.**

Responsable: Técnico Mantenimiento.
30/04/2012

Fecha Prevista:

ACCION No 2

- **Instalar parada automática de la bomba del pozo por alto nivel el tanque elevado.**

Responsable: Técnico Mantenimiento.
31/07/2012

Fecha Prevista:

ACCION No 3

- **Corregir prácticas de derroche del recurso agua.**

Responsable: Jefe Areas.

Fecha Prevista: Permanente.

ACCION No 4

- **Elaborar y ejecutar las medidas organizativas, técnicas y operativas para cumplir con los planes de consumo de combustibles.**

Responsable: Jefe Transporte.

Fecha Prevista: 30/06/2012

COMPROMISO No. 5

- **PREVENIR O MINIMIZAR EMISIONES Y DESCARGAS NOCIVAS, AL AIRE, AGUA Y EL SUELO.**

OBJETIVO No. 1

- ❖ **Minimizar la contaminación del medio ambiente por la descarga de Residuales Líquidos, vertimiento de Desechos Sólidos y Peligrosos y las Emisiones Gaseosas.**

Responsable: Especialista. Medio Ambiente.

META No. 1

- **Manejar adecuadamente los Residuales Líquidos, cumplimentando los requisitos de vertimiento de la NC: 27-99.**

INDICADOR: No conformidades con los requisitos de la NC: 27-99.

ACCION No 1

- **Elaborar e implementar un Plan de Manejo de RL.**

Responsable: Especialista Medio Ambiente.

Fecha Prevista: 31/07/2012

META No. 2

- **Disminuir en un 10% de su volumen actual, el vertimiento de Residuales Líquidos.**

INDICADOR: Volumen de RL vertido (m³/día).

ACCION No 1

- **Disminuir consumos de agua.**

Responsable: Jefe Áreas y Jefe. Mantenimiento.
31/12/2012

Fecha Prevista:

META No. 3

- **Disminuir en un 20 % la carga orgánica contaminante de los residuales líquidos vertidos.**

INDICADOR: Carga orgánica (mg/L).

ACCION No 1

- **Desyerbar las áreas donde se encuentran ubicados los dispositivos de tratamiento, limpiar y dar mantenimiento a los mismos.**

Responsable: Técnico Mantenimiento.
31/12/2012

Fecha Prevista:

ACCION No 2

- **Cercar el perímetro del área de Tanque Séptico, Filtro Biológico y Pozos Absorbentes y comunicar el área con el resto de la Instalación.**

Responsable: Técnico Mantenimiento.
31/07/2012

Fecha Prevista:

ACCION No 3

- **Reconstruir y reparar los dispositivos de tratamiento dañados constructiva y funcionalmente.**

Responsable: Técnico Mantenimiento.

Fecha Prevista: 31/07/2012

ACCION No 4

- **Contemplar en el Plan de Mantenimiento y ejecutar periódicamente las limpiezas físicas y trabajos de mantenimiento en el Sistema de Tratamiento de Residuales (STR)**

Responsable: Técnico Mantenimiento.
año.

Fecha Prevista: Dos veces al

ACCION No 5

- **Realizar caracterización de los residuales líquidos.**

Responsables: Especialista Medio Ambiente.
año.

Fecha Prevista: Una vez al

META No. 4

- **Disminuir en un 20% la cantidad de Desechos Sólidos de todo tipo que se vierten al medio (Vertedero Municipal).**

INDICADOR: Vertimiento Per cápita (Kg/Trab./Día).

ACCION No 1

- Se contactará con la Empresa Provincial Recuperadora de Materias Primas (EPRM) para formalizar los términos de un contrato que asegure el retiro y transportación del material reciclable de la Instalación. Igualmente se especificará los desechos que constituyen material reciclable y las condiciones de la clasificación de dicho material, los precios según el listado oficial de la EPRM, la frecuencia de recogida, tipo de transportación y condiciones de pago.

Responsable: Jefe Comercial.

Fecha Prevista: 31/12/2012

META No. 5

- **Manejar adecuadamente los Desechos Sólidos, cumplimentando la legislación, normativas y buenas prácticas aplicables a la Instalación.**

INDICADOR: No contravenciones.

ACCION No 1

- Elaborar e implementar un Plan de Manejo de Desechos Sólidos y Desechos Peligrosos.

Responsable: Especialista Medio Ambiente.

Fecha Prevista: 30/06/2012

ACCION No 2

- Eliminar Micro vertederos de **DS** en áreas exteriores y locales de la instalación.

Responsable: Técnico Mantenimiento Jefe de Servicio
31/03/2012

Fecha Prevista:

ACCION No 3

- Adquirir, en las áreas que lo necesiten recipientes para el almacenamiento primario y final de los DS.

Responsable: Jefe. Comercial.

Fecha Prevista: 31/04/2012

META No. 6

- Disminuir en un 10% las emisiones totales de gases contaminantes a la atmósfera por concepto de consumo de combustibles automotriz en el año 2005 con respecto al año 2004.

INDICADOR: T/Año.

ACCION No 1

- **Elaborar y ejecutar las medidas organizativas, técnicas y operativas para cumplir con los planes de consumo de combustibles.**

Responsable: Jefe de Transporte.

Fecha Prevista: 30/12/2012

COMPROMISO No. 6

- **EVALUAR, PERIÓDICAMENTE, EL DESEMPEÑO AMBIENTAL DE LA ORGANIZACIÓN Y EL CUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA Y LOS OBJETIVOS AMBIENTALES.**

OBJETIVO No. 1

- ❖ **Monitorear el cumplimiento de la Política y Objetivos que garantizar el mejoramiento continuo y un desempeño ambiental superior.**

Responsable: Director.

META No.1

- **Ejercer estricto control sobre la marcha del Programa de Gestión Ambiental y el cumplimiento de las acciones que tributan a las diferentes metas, objetivos y compromisos ambientales.**

INDICADOR: Número de acciones no cumplimentadas en el tiempo previsto o la forma requerida.

ACCION No 1

- **El Responsable Ambiental chequeará semanalmente el progreso, atraso, incumplimiento o cumplimiento de las acciones previstas en el PGA e informará al Director.**

Responsable: Especialista Medio Ambiente.
Semanal.

Fecha Prevista: Frecuencia

ACCION No 2

- **El Director chequeará mensualmente el progreso, atraso, incumplimiento o cumplimiento de las acciones previstas en el PGA e informará al Consejo de Dirección y trabajadores de la marcha de dicho programa**

Responsable: Director.

Fecha Prevista: Frecuencia Mensual.

Total Objetivos: 7 Total Metas: 19 Total Acciones: 55