



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS “CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ”

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES**

Título: Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

**Tesis en opción al título de Licenciado en
Contabilidad y Finanzas**

Autor: José Ramón Cabezas Vieites

Tutor: Lic. Edday Morejón Rivaflecha

**Junio 2012
“Año 54 de la Revolución”**



Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios en Contabilidad y Finanzas; autorizando a que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime convenientes, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento ni publicada, sin la aprobación de la Universidad.

Firma del Autor

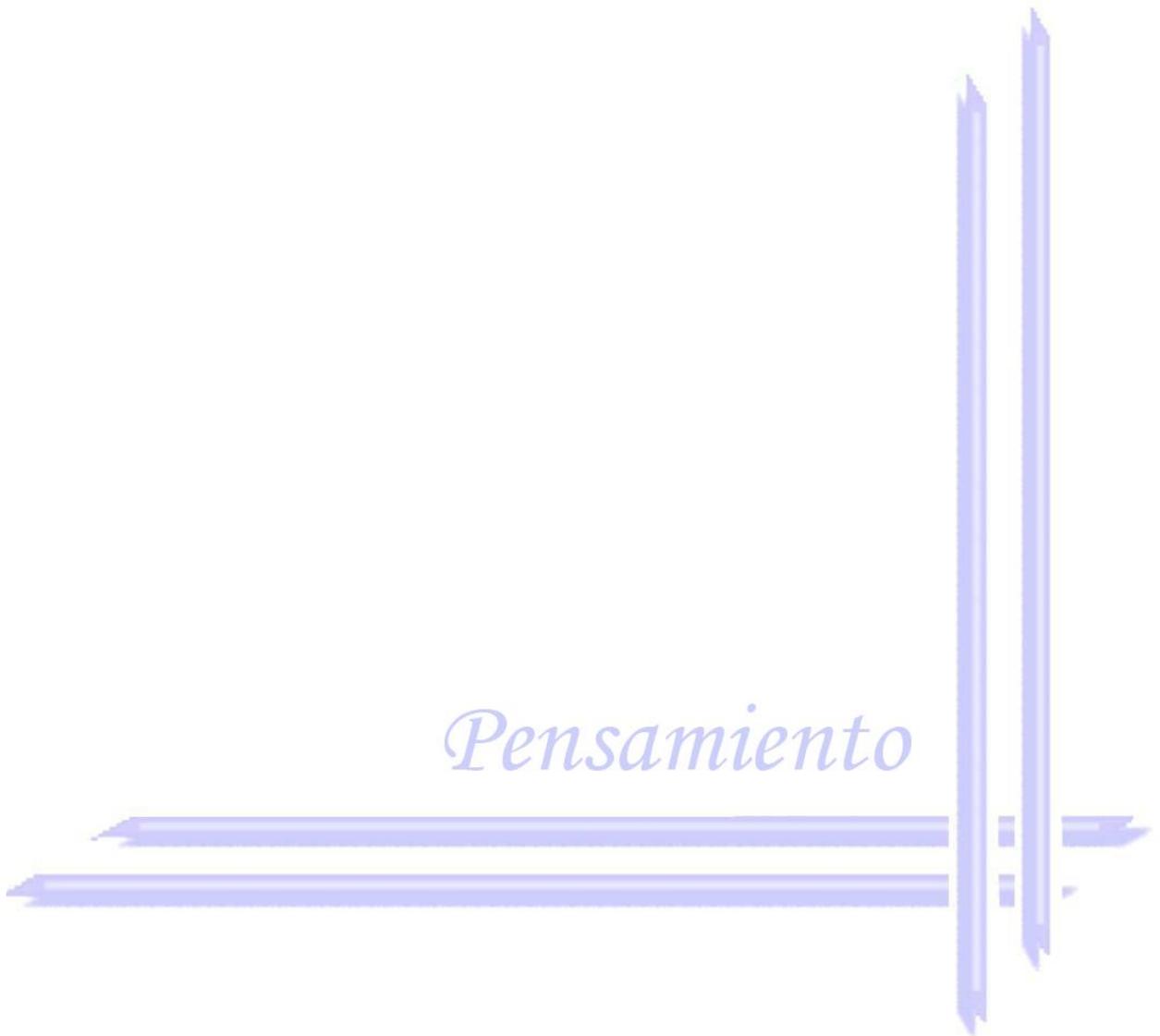
Los abajo firmantes certificamos que el trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico – Técnica
Nombre, Apellidos y Firma

Computación
Nombre, Apellidos y Firma

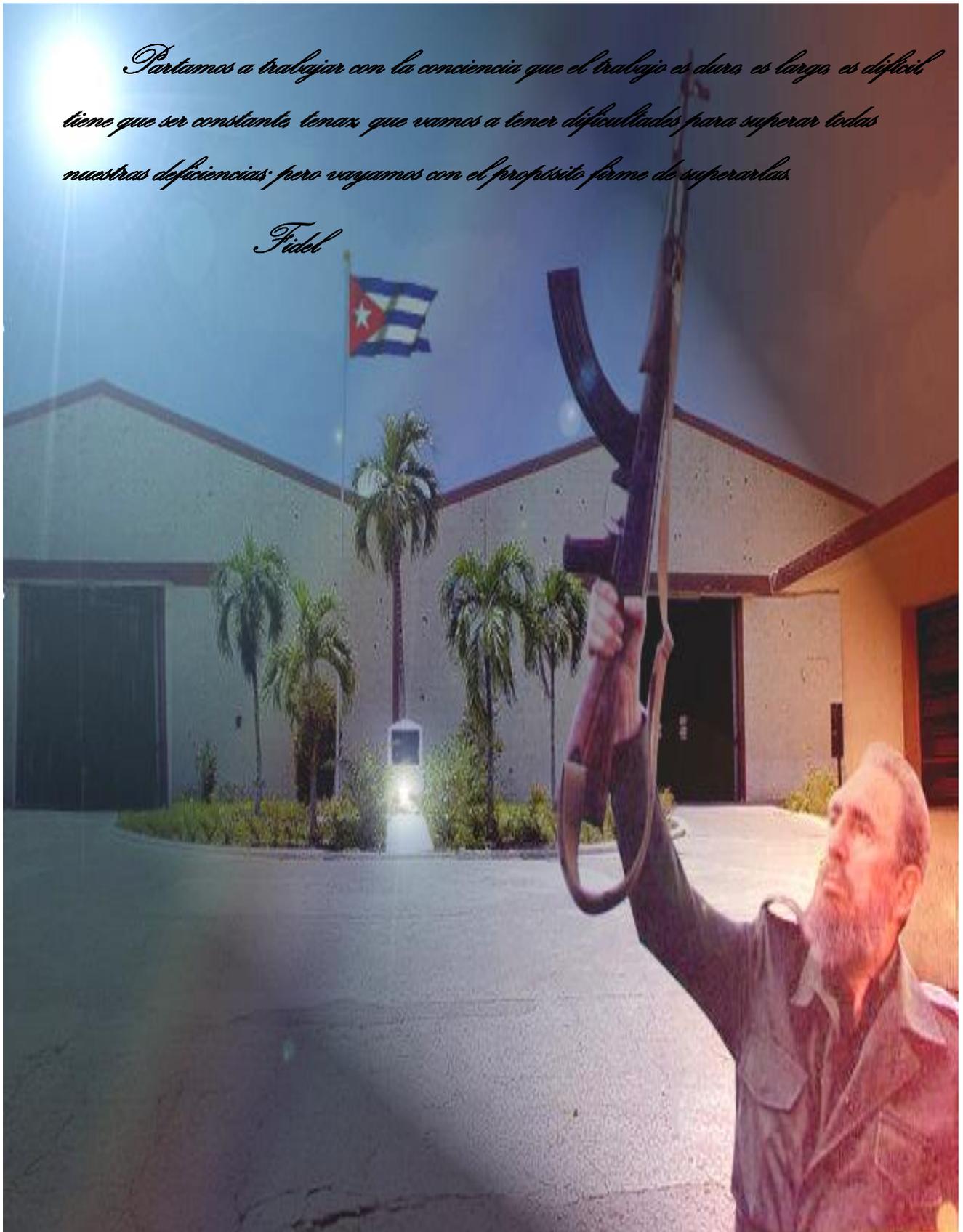
Firma del Tutor

Pensamiento



*Partamos a trabajar con la conciencia que el trabajo es duro, es largo, es difícil
tiene que ser constante, tenemos que irnos a tener dificultades para superar todas
nuestras deficiencias, pero vamos con el propósito firme de superarlas.*

Fidel



Agradecimientos



Agradecimientos

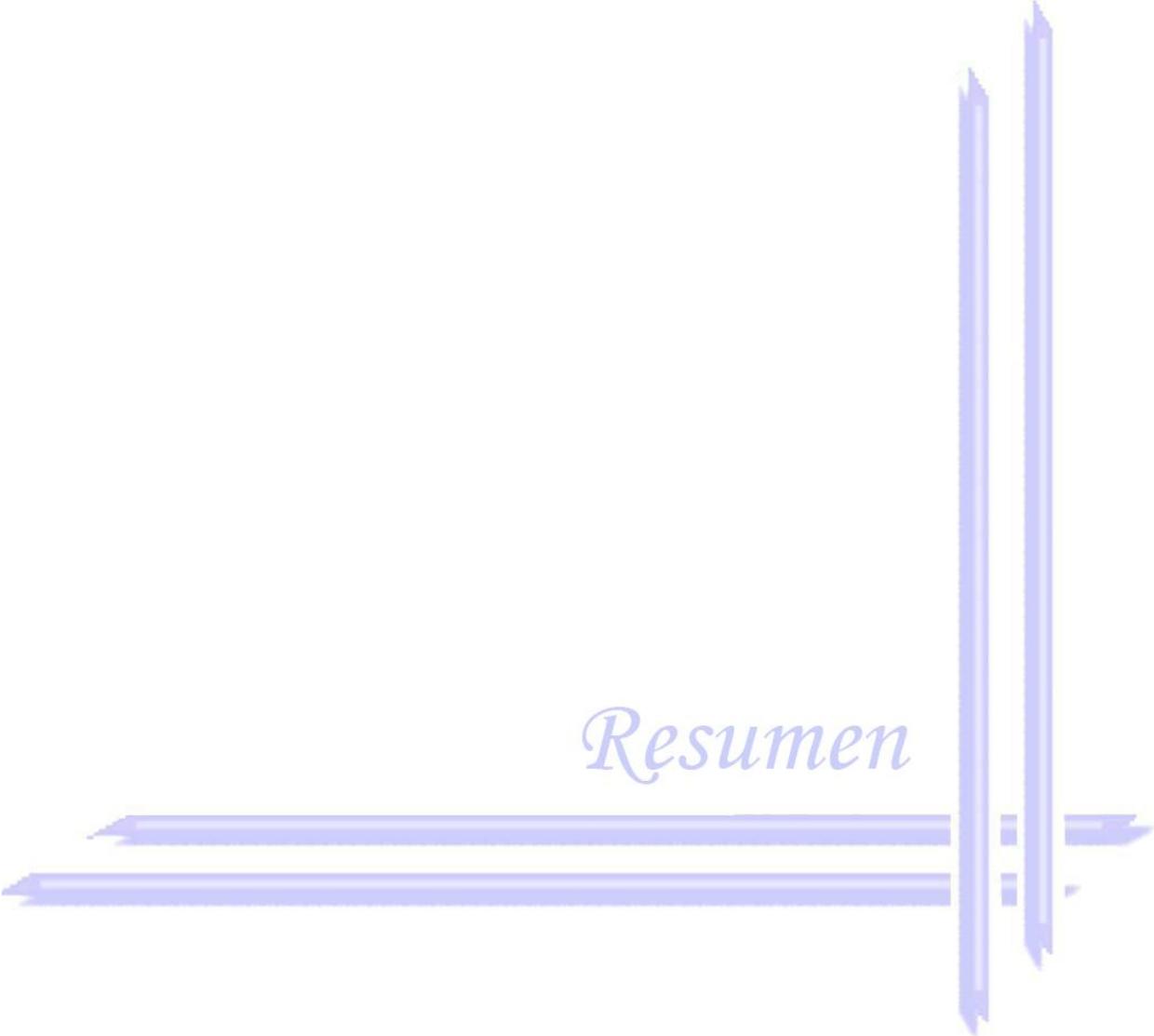
Doy infinitas gracias:

A mi tutora Edday Morejón Rivaflecha, por la sabiduría, apoyo ofrecido y su disposición incondicional para atender todos mis reclamos. Sin su firme y tierna exigencia este trabajo no hubiese existido.

A todos mis compañeros de estudios por su apoyo, comprensión, dedicación, ternura y cariño que siempre me ha demostrado.

A todos mis compañeros de trabajo de quien recibí mucha confianza, apoyo y me ayudaron a superarme para que mis sueños se hicieran realidad.

A mi familia, en especial a mi esposa e hijos por su apoyo y ayuda brindada en mi carrera.



Resumen

Resumen

El sistema de perfeccionamiento iniciado en el sistema empresarial cubano, es sin dudas de las líneas decisivas de despegue económico en nuestro país, por la importancia de esta empresa para la alimentación del país necesita información sobre el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de sus recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente.

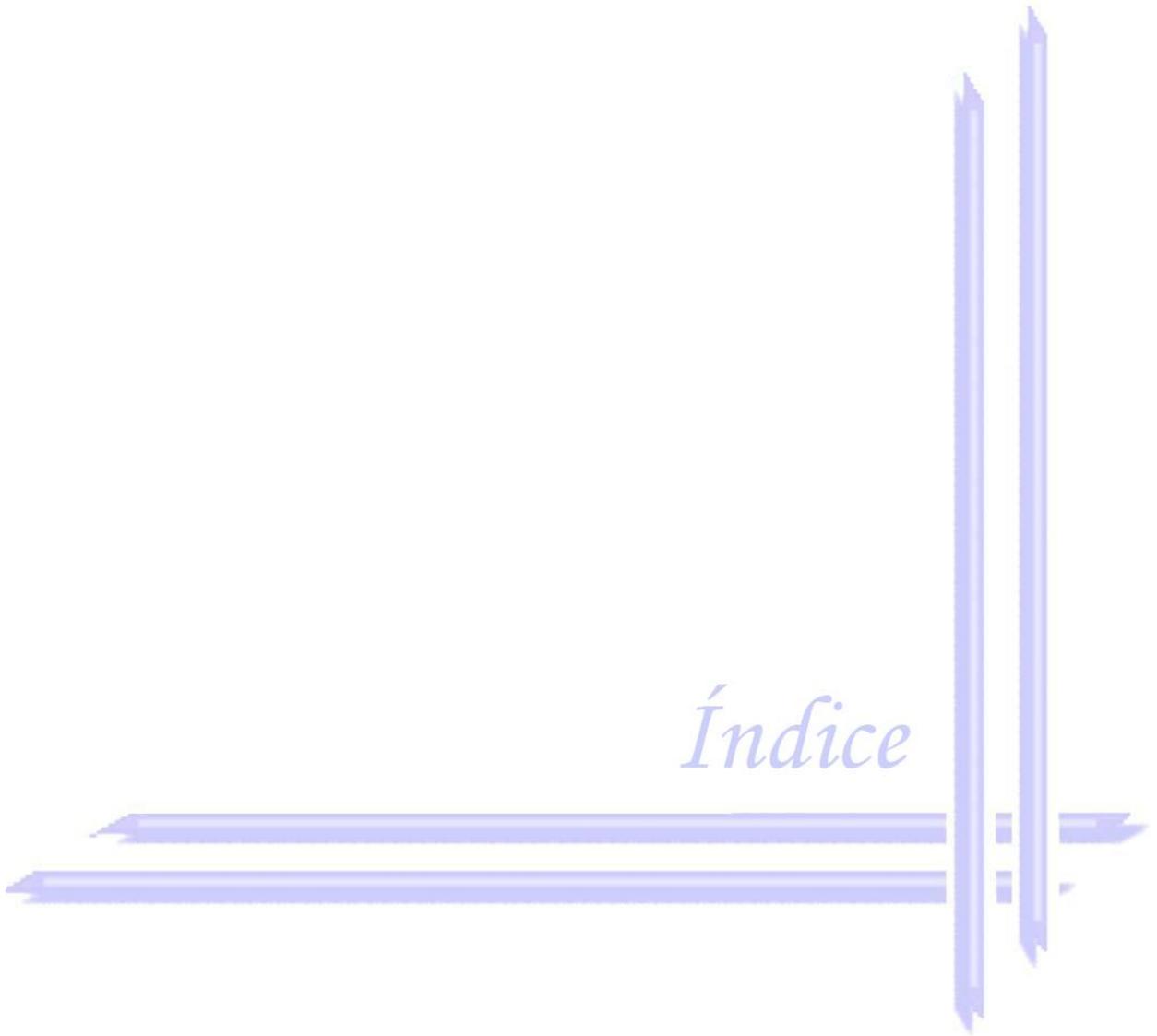
El presente trabajo persigue como objetivo Desarrollar una guía que sirva de material para evaluar la gestión y medir el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos. Con la correcta aplicación de la Guía de Gestión a través de los pasos que establece se espera una reducción de los costos, un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales esto permitirá en la Unidad Empresarial de base ACUICUMAN Cumanayagua que aumente el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia. Se utilizaron para la aplicación de la Guía, las técnicas de auditorías conocidas, estadísticas, análisis bibliográfico, recopilación de información, aplicación de encuestas, cuestionarios, entrevistas y otros. Los beneficios económicos están dados en el aumento del grado de economía, eficiencia y eficacia de la entidad.

Summary

The system of initiate improvement in the Cuban managerial system, is without doubts of the decisive lines of economic take off in our country, for the importance of this company for the feeding of the country needs information on the grade of economy, efficiency, effectiveness, quality and impact of its acting in the planning, control and use of its resources and in the conservation and preservation of the environment.

The present work pursues as objective to Develop a guide that serves as material to evaluate the administration and to measure the grade of economy, efficiency and effectiveness in the planning, control and use of the resources. With the correct application of the Guide of Administration through the steps that he/she settles down waits a reduction of the costs, a better use of the human resources and materials this will allow in the Managerial Unit of base ACUICUMAN Cumanayagua that increases the grade of Economy, Efficiency and Effectiveness. They were used for the application of the Guide, the techniques of well-known, statistical audits, bibliographical analysis, summary of information, application of surveys, questionnaires, interviews and others. The economic benefits are given in the increase of the grade of economy, efficiency and effectiveness of the entity.

Índice

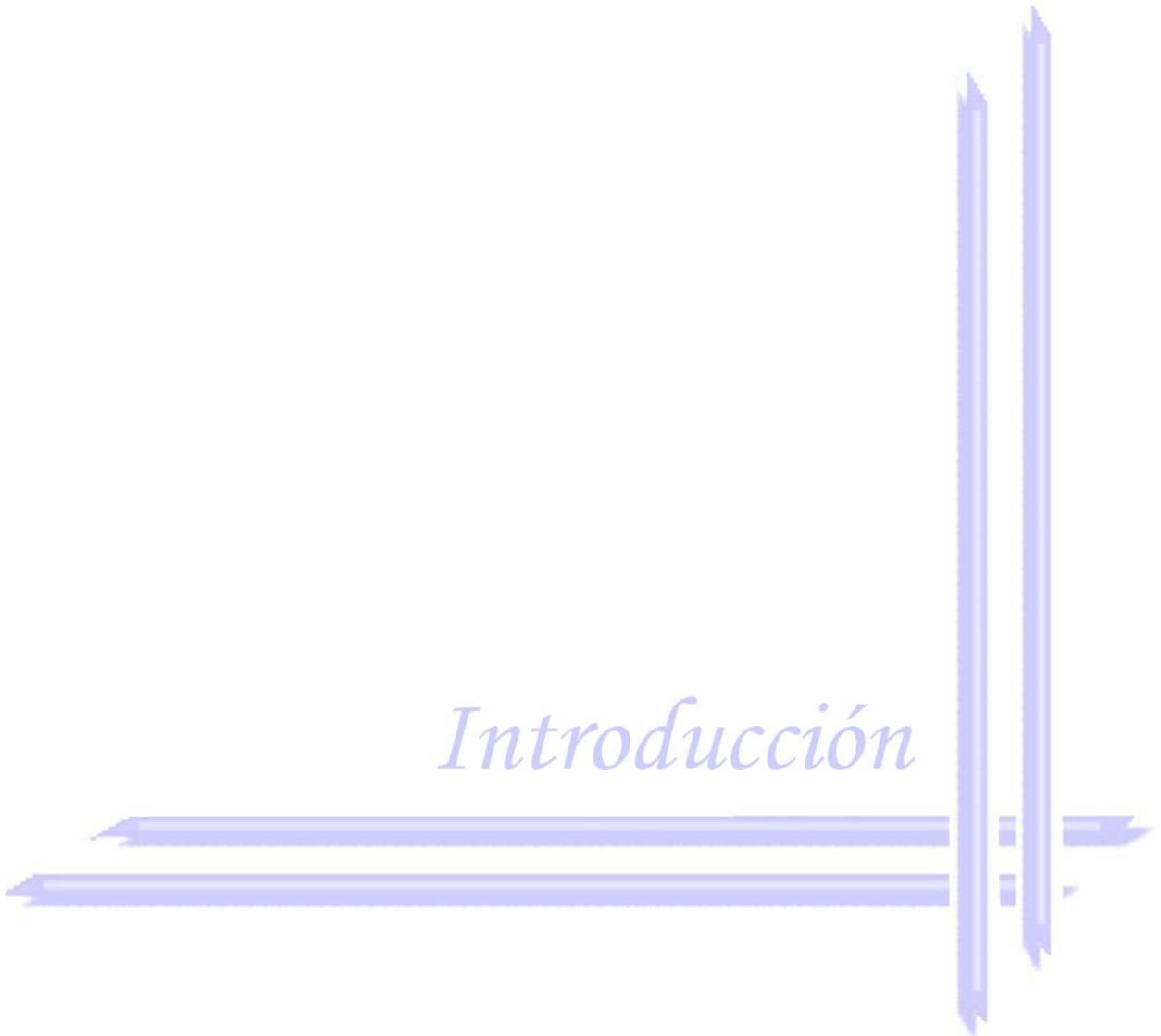


Índice

Introducción	1
Capítulo I: Aspectos Teóricos Principales De La Auditoría De Gestión	5
1.1 Marco Teórico.....	5
1.1.1 Antecedentes Históricos de La Auditoria de Gestión.....	5
1.1.2 Concepto de Auditoría de Gestión	8
1.1.3 Concepto de Economía, Eficiencia y Eficacia.....	9
1.1.4 Alcance de la auditoria de gestión y resultados.....	10
1.1.5 Riesgos de la Auditoria de Gestión.....	12
1.1.6 Objetivos de la auditoria de gestión	14
1.1.7 Utilidad o beneficio de la Auditoría de Gestión	15
1.1.8 Etapas de la auditoria de gestión.....	15
1.2 Planeamiento Estratégico.....	20
1.2.1 Etapas de un plan estratégico.....	22
1.3 Auditoría de Gestión como instrumento para el logro del perfeccionamiento empresarial. .	24
1.4 Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución.....	27
1.4.1 Modelo de gestión económica.	28
Capítulo II: Guía de Auditoria de gestión para la Unidad Empresarial de base ACUICUMAN, Cumanayagua.	30
2.1 Caracterización de la Unidad Empresarial de base ACUICUMAN, Cumanayagua.	30
2.1.1 Identidad de la entidad.....	30
2.2 Guía para la Auditoria de Gestión.	33
2.2.1 Primera Etapa: Etapa y Examen Preliminar.....	33
2.2.2 Etapa de Planeación	40
2.2.3 Etapa de Ejecución	40
Capítulo III: Aplicación de la Guía Propuesta	58
3.1 Primera Etapa: Exploración y Examen Preliminar.....	58
3.1.1. Estudio Ambiental	58

3.1.2 Inspecciones, comprobaciones y resultados de auditorías anteriores.....	64
3.1.3 Evaluación del Control Interno	64
3.1.4 Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del PCC	65
3.2 Segunda Etapa: Planeación	65
3.3 Tercera Etapa: Ejecución	66
3.3.1 Administración General.....	66
3.3.2 Dirección Económico-Laboral	68
3.3.3 Dirección de Producción	71
Conclusiones	76
Recomendaciones	77
Bibliografía.....	79

Introducción



Introducción

La economía cubana desde 1959, ha estado inmersa en un intenso camino de transformaciones, en condiciones desfavorables. Iniciando un proceso de rectificación y recuperación donde la eficiencia es el objetivo esencial, este proceso necesita un diagnóstico certero y oportuno, y que tiene en la Auditoría de Gestión una herramienta importante, ya que al extender la función de auditoría a parte de la empresa le permite a la administración guiar objetivamente a la organización hacia sus objetivos y metas.

Como respuesta natural al proceso de perfeccionamiento, a los lineamientos del partido que exige una mejor utilización de los recursos, constituye una ineludible obligación para lograr una buena gestión, con economía, eficiencia y eficacia, el establecimiento y fortalecimiento de la Auditoría de Gestión.

La Empresa Pesquera de Cienfuegos, EPICIEN está constituida por la Resolución No 295/2001 del Ministerio de la Industria Pesquera dentro de la cual se encuentra la U.E.B Acuicuman que tiene como objeto social producir alevines de la especie de claria y tilapia y la extracción de peces del medio natural para su comercialización, esta entidad se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial.

El sistema de perfeccionamiento iniciado en el sistema empresarial cubano, es sin dudas de las líneas decisivas de despegue económico en nuestro país, por la importancia de esta empresa para la alimentación del país necesita información sobre el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de sus recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente

A partir de esta situación se define el siguiente **PROBLEMA CIENTÍFICO:**

En la actualidad Unidad Empresarial de base ACUICUMAN Cumanayagua carece de una guía que sirva a su vez de instrumento que permita evaluar la gestión.

Se parte de la hipótesis de que si se realiza una guía para ejecutar la Auditoría de Gestión en las diferentes áreas de la Unidad Empresarial de base ACUICUMAN Cumanayagua se logrará:

- Poseer una herramienta para determinar qué grado de economía, eficiencia y eficacia se encuentra la entidad.

Objetivo General.

“Desarrollar una guía que sirva de material para evaluar la gestión y medir el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos.”

Objetivos Específicos.

- Evaluar la situación actual de este tipo de auditoria en el contexto internacional y nacional.
- Recopilar información, análisis y síntesis.
- Estructurar la guía a aplicar acorde a las características de la entidad.
- Aplicar la auditoria de gestión.

Para llevar a cabo el cumplimiento de esta hipótesis se efectuaron diferentes tareas entre ellas las principales fueron:

- Revisión bibliográfica, recopilación de información, aplicación de encuestas, cuestionarios, entrevistas y otros.
- Estudio de la situación actual.
- Delimitar las áreas funcionales de la organización a auditar.
- Conformación del programa a aplicar.
- Trabajo de campo.
- Obtención de los resultados.

Se utilizara para la aplicación de la Guía, las técnicas de auditorias conocidas: entrevistas, cuestionarios, verificación física, observación y comprobación de operaciones y saldos, así como se han cumplido las normas generalmente aceptadas de auditoria, como forma de validación y modelación de este tipo de auditoria.

Beneficios esperados:

Con la correcta aplicación de la Guía de Gestión se espera una reducción de los costos, un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales esto permitirá en la Unidad Empresarial de base ACVICUMAN Cumanayagua que aumente el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia.

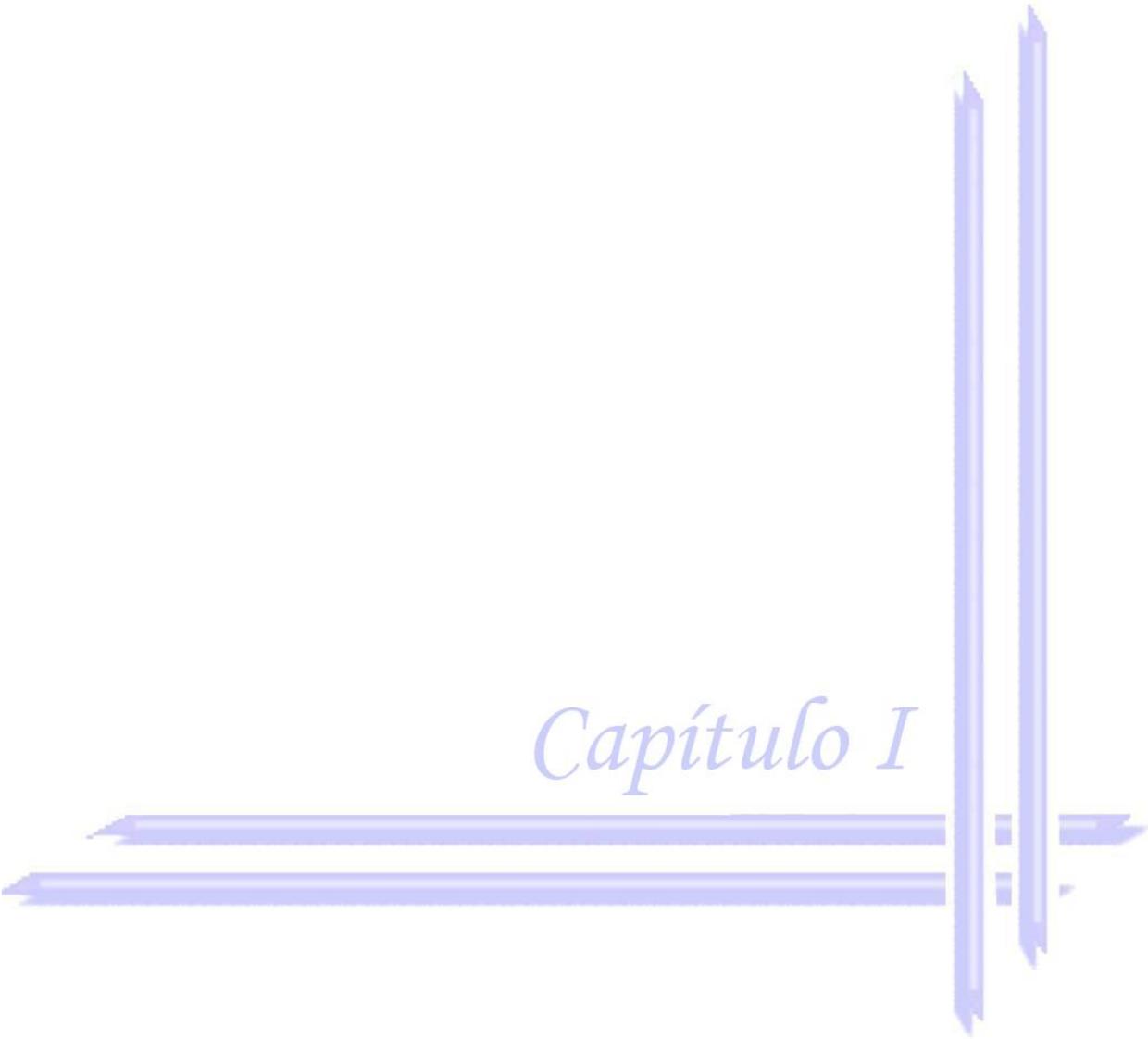
Todo lo anteriormente explicado de forma sintética se detalla en el cuerpo de los tres capítulos que estructurará el presente trabajo.

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

En el capítulo primero: “**Aspectos teóricos principales de la Auditoría de Gestión**”, aborda elementos teóricos-conceptuales sobre la auditoría de gestión para la comprensión del tema, Antecedentes históricos de La Auditoría de Gestión, concepto, alcance, objetivos, utilidad o beneficio y etapas de Auditoría de Gestión, la planeación estratégica para ver su interrelación con este tipo de auditoría, los lineamientos del Partido Comunista De Cuba y un grupo de elementos que corrobora la importancia y necesidad de este tipo de auditoría tanto para la dirección como para el auditor.

En el capítulo segundo “**Guía para la realización de Auditoría de Gestión en Unidad Empresarial de base ACVICUMAN, Cumanayagua**”, se propone la Guía para el desarrollo de una auditoría de este tipo, a los departamentos de Administración General, Economía, Recursos Humanos y producción.

Capítulo III **Resultados obtenidos de la aplicación de la Guía en las diferentes áreas**. Se aplica el programa elaborado para alcanzar resultados que confirmen lo acertado de la misma, aspectos positivos de la entidad que motiven el esfuerzo realizado, además de los aspectos negativos para sugerir medidas para lograr un mejor desempeño en el logro de sus objetivos y metas.



Capítulo I

Capítulo I: Aspectos Teóricos Principales De La Auditoría De Gestión

1.1 Marco Teórico

1.1.1 Antecedentes Históricos de La Auditoría de Gestión.

La auditoría originariamente estuvo estrechamente vinculada a la actividad puramente práctica, se orientaba hacia a las necesidades internas de las empresas de asegurar el manejo del dinero con seguridad y el registro exacto de las transacciones, como servicio al dueño del capital invertido. El auditor desde el carácter artesanal de la producción se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir fraudes en las operaciones. Además 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 profundo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la Auditoría.

El objeto de estudio comienza a transformarse durante la Revolución Industrial, se desarrolla la gran empresa y por tanto la contabilidad, con el avance de la tecnología las empresas manufactureras crecen en tamaño, en los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas. 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. Las auditorías en Inglaterra tienen como objetivo el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo a partir del siglo XVI. Destacándose mas este desarrollo en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos.

De la Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes en la primera mitad del siglo XX se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior, esta también dictamina los Estados Financieros debido a que la practica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, es decir, dar fe sobre la confiabilidad de transacciones efectuadas e informes financieros, 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.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la

gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La Auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

A continuación se expresa una breve reseña que conduce hasta la actual Auditoría de Gestión:

- En 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable."
- En 1945, El Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones, viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo.
- 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 Caryl O'Donnell, también en sus Principios de Administración, 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."
- En 1958, Alfred Klein y Nathan Grabinsky, por el interés en esta técnica llevan a preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla" a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.
- 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.

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

- En 1987, Gabriel Sánchez Curiel aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla y la evaluación de sistemas.
- En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.
- En 1994, Jack Fleitman S. 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. (Franklin, Enrique)

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.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración, con el propósito de promover la eficiencia, la evaluación integral de un enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implementar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que reflejen, en forma objetiva, el nivel real de la administración y la situación de la empresa.

La necesidad de una auditoría que además de dar fe sobre operaciones pasadas, mejore operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas, ofrece sugerencias y proporciona responsabilidades. No ajeno a este desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical, ha surgido en el campo de la auditoría, la Auditoría de Gestión, aún no aplicada prácticamente en las condiciones cubanas.¹ (Pérez Carrazana, G.& Palenzuela Carmona, T.)

La realidad indica que el Control Económico es indispensable en cada entidad, ahí está la auditoría para supervisar hasta el detalle, señalar errores y educar en la eficiencia de la Gestión Económica, siendo tarea fundamental del Estado el fortalecimiento del control económico y administrativo en las entidades; así como lograr la máxima transparencia y calidad en su

información económico contable, cualquiera que sea el ámbito en que realice su actividad, lo cual coadyuvará de forma integral al perfeccionamiento de la gestión económico-financiera.ⁱⁱ (Contraloría general de la República y Organización latinoamericana y del caribe de entidades fiscalizadoras superiores. (2010)).

1.1.2 Concepto de Auditoría de Gestión

Carmona (2001, p.22), plantea que la Auditoría de Gestión concierne a la estructura interna y al personal directivo de una empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de esta empresa para hacer frente con éxitos a los cambios, basándose en el equipo directivo existente. Procura ayudar a la dirección general en la valoración objetiva, su organización interna y de sus ejecutivos principales, sobre todo cuando se avecinan cambios profundos. Es una parte importante del proceso de rendición de cuentas, puesto que conduce a una opinión independiente acerca del grado en que los funcionarios públicos cumplen sus responsabilidades con lealtad, eficiencia y eficacia.ⁱⁱⁱ

Euroabc (2010) expone que: Una auditoría de gestión empresarial es una auditoría con objetivos diferentes a las clásicas auditorías contables, auditorías de calidad o auditorías medioambientales que pretende analizar la empresa globalmente, la organización, la administración y los sistemas contables y financieros, el estilo y la forma de gestionar la empresa, las herramientas e información que dispone la gerencia para gestionar la empresa y tomar decisiones, la calidad, la productividad, la eficiencia en la fabricación o prestación de servicios, los procesos y procedimientos productivos, etc., con el fin de obtener el estado de situación actual. La auditoría de gestión empresarial, es un trabajo independiente, con valor en sí mismo, y no está ligado a la realización de servicios posteriores de consultoría o formación.^{iv} Como expresa Corrine Norgard: “El examen de la auditoría de gestión cubre una revisión de los objetivos de la empresa, del medio en que opera, de la estructura organizativa, de los planes y políticas operativas, del personal y las instalaciones físicas. Todo esto revisado en términos de su contribución (o falta de ella) a la eficiencia operativa o al ahorro de costos”.

En Cuba la Auditoría de Gestión se encuentra definida en el Ley No. 107/09 de la Contraloría General de la República de Cuba (CGR), de la siguiente forma:

“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 sus recursos y en la

conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables. ^v(Contraloría General de la Republica (2009))

1.1.3 Concepto de Economía, Eficiencia y Eficacia

Anteriormente ya se ha comentado que una auditoria de gestión se ocupa básicamente de examinar la economía, la eficiencia y la eficacia. La Auditoria de Gestión individual puede tener como objetivo el examinar uno o más de uno de estos tres aspectos.

- **Economía**

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

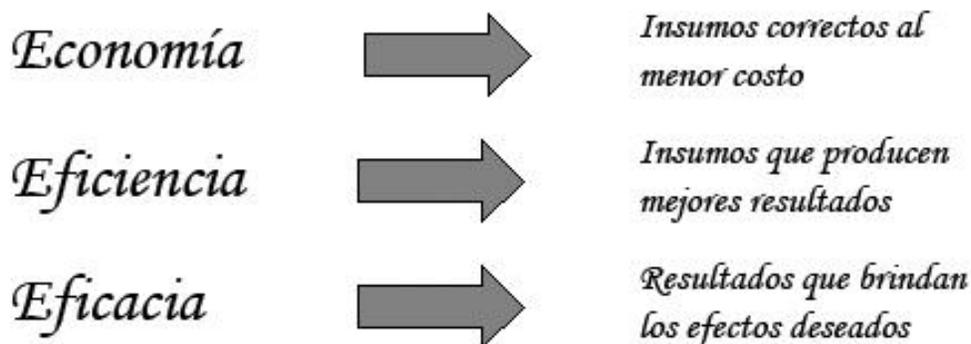
- **Eficacia**

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

- **Eficiencia**

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad. ^{vi}

Estos elementos se relacionan entre si, al ser expuestos en el informe final del auditor los resultados de la entidad, teniendo en cuenta:



1.1.4 Alcance de la auditoria de gestión y resultados.

En la auditoria de gestión y resultados, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en los aspectos principales que conforman una entidad:

Auditoria de la gestión global de la empresa:

- Evaluación de la posición competitiva
- Evaluación de la estructura organizacional
- Balance social
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica
- Evaluación de los cuadros directivos

Auditoria de la gestión del sistema comercial:

- Análisis de la estrategia comercial.
- Oferta de bienes y servicios.
- Sistema de distribución física.
- Política de precios.
- Función publicitaria.
- Función de ventas.

Auditoria de gestión del sistema financiero:

- Capital de trabajo.
- Inversiones.
- Financiación a largo plazo.

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

- Planificación financiera.
- Área internacional

Auditoría de gestión del sistema de producción:

- Diseño del sistema.
- Programación de la producción.
- Control de calidad.
- Almacén e inventarios.
- Productividad técnica y económica.
- Diseño y desarrollo de productos.

Auditoría de gestión de los recursos humanos:

- Productividad.
- Clima laboral.
- Políticas de promoción e incentivos.
- Políticas de selección y formación.
- Diseño de tareas y puestos de trabajo.

Auditoría de gestión de sistemas administrativos:

- Análisis de proyectos y programas.
- Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.

Auditoría de gestión a los sistemas de información:

- Sistema de Planeación Estratégica (Formulación de Políticas)
- Sistema de Información Gerencial
- Procesamiento electrónico de datos

Una Auditoría de Gestión puede ser amplia o abarcar parte de una organización. Otra manera de determinar el alcance de esta auditoría es concentrándola en una o más funciones básicas de la gerencia, especialmente en planificación, organización, dirección y control. Otro enfoque consiste en limitar la evaluación a un nivel de la administración: bajo, medio o alto. En general, el alcance de una Auditoría de Gestión debe ser considerado teniendo en cuenta la existencia de una adecuada correlación entre utilidades y costos del mismo. Si las primeras exceden los segundos, no hay duda que la auditoría, sugiere que el alcance de la auditoría de la

investigación se amplió. Lo racional es que las soluciones, así como los beneficios que deriven, tiendan a ser más amplias cuando el alcance de la auditoría sea mayor.^{vii}(Garrido, 2008)

1.1.5 Riesgos de la Auditoría de Gestión.

La auditoría de gestión debe ser planificada de manera tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa, ya que al realizarse no estará exenta de errores y omisiones de suficiente significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe. Se parte de:

- Regulaciones legales y profesionales.
- Criterio profesional del auditor.
- Identificar errores de poca cuantía con efectos significativos.

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes del riesgo:

- Riesgo inherente: Que ocurran errores importantes generados por las características de la Empresa o el Organismo.
- Riesgo de control: Que el Sistema de Control Interno no prevenga o corrija tales errores.
- Riesgo de detección: Que los errores no detectados por deficiencias del Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Para evaluar la existencia o no de riesgo de Auditoría de gestión son necesarias las consideraciones siguientes:

- Considerar la adecuación del diseño del Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados.

Se debe considerar también algunos factores generalizados sobre los riesgos de Auditoría que pueden ser adoptados en cada caso:

- Sistema de control interno.
- Cambios en el nivel de organización.
- Complejidad.

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

- Interés de la organización.
- Tiempo.

➤ Sistema de control interno.

Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no ocurran:

- Incumplimientos en los procedimientos normalizados.
- Poca experiencia en el personal.
- Sistema de información no confiable.
- Imagen pública.
- Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:
 - Probabilidad de ocurrencia de fraudes.
 - Quejas del público.
- Cambios a nivel organizacional:
 - Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas atendiendo principalmente:
 - Rotación del personal.
 - Reorganización en el funcionamiento del personal.
 - Crecimiento o reducción del personal.
 - Implantación de nuevos sistemas.
 - Alteraciones de tipo cultural.
- Complejidad:
 - Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que puedan pasar inadvertidos debido a un ambiente complejo, originado principalmente por:
 - La naturaleza de las actividades.
 - El alcance de la automatización.
 - Tamaño de la Auditoría.

Medir la importancia del tamaño de la Auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de entidad auditada como de los auditores, el volumen físico de la documentación e impacto social, reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.

➤ Interés de la dirección:

Determinar la importancia que la alta dirección le asigna a la Auditoría, otorgándoles por tanto las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.

➤ **Tiempo:**

Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la Auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente.^{viii} (Guilarte Quevedo, Yanelis, 2005)

Importancia del riesgo de la auditoría: Es necesario tomar en cuenta la importancia cuando se determina el tamaño de la muestra debido a que si los demás factores se mantienen sin cambios, mientras más importante sea el área que se está comprobando se necesita más evidencia.

1.1.6 Objetivos de la auditoría de gestión

En las Auditorías de Gestión anuales, que abarcan todas las áreas críticas, Auditoría General de la Nación (AGN) define como objetivos los siguientes:

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.
- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración del ente que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general.
- Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, como así también de los planes, normas y procedimientos establecidos.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Auditar y emitir opinión sobre la memoria y los estados contables financieros, como así también sobre el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las empresas

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua
y sociedades del estado.^{ix} (El manual de procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado, 2000)

1.1.7 Utilidad o beneficio de la Auditoría de Gestión

La auditoría de Gestión puede entenderse y practicarse de una manera específica pero interrelacionada, para cada uno de los tres criterios fundamentales (Economía, Eficiencia y Eficacia). Para el mayor rendimiento de una auditoría operacional la evaluación debe efectuarse de manera secuencial. Se debe iniciar por la comprobación y análisis de la eficacia o efectividad, para continuar con la economía y terminar comprobando y evaluando la eficiencia.

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 es causado por una pobre administración.

Otro beneficio se traduce en que es una apreciación objetiva que se basa en opinión personal y desprovista de evidencia fáctica.^x . (Pérez Moran, S. (2005))

1.1.8 Etapas de la auditoría de gestión

“ El proceso de iniciación y desarrollo de una auditoría está asociado a la ejecución de un conjunto de pasos fundamentales que los auditores y los teóricos han ido agrupando en lo que han denominado: Etapas o Fases de la Auditoría ”^{xi} (Contraloría general de la República, 2009).

- I. Exploración y examen preliminar.
- II. Planeamiento.
- III. Ejecución.
- IV. Informe.
- V. Seguimiento.

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

➤ Exploración y Examen preliminar.

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

Estructura organizativa y funciones.

Diagrama de flujo de la producción o el servicio.

Características de la producción o el servicio.

Capacidad instalada.

Plan de producción o de servicio.

Sistema de costo (Centros de Costo, comportamiento del presupuesto, etc.)

Fuente de abastecimiento de materias primas.

Destino de la producción o del servicio.

Cantidad de trabajadores (categorías).

Normas de consumo, cartas tecnológicas, fichas de costo, normas de trabajo, etc.

Auditorías anteriores.

Verificar fuentes de financiamiento

Evaluar sistema de control interno contable y administrativo.

Examinar y evaluar documentos, operaciones, registros y estados financieros (razonabilidad de la situación financiera)

Evaluar confiabilidad de sistemas automatizados.

Análisis de los indicadores económicos-financieros: Liquidez, Actividad, Endeudamiento, Rentabilidad.

Entrevistas.

Visitas a áreas de trabajo.

Pueden utilizarse fuentes de información externas a la entidad.

Al concluir esta etapa se debe evaluar la posibilidad de emitir un informe preliminar que resuma la situación de control, lo que ayudará a confeccionar el informe final si el período de la auditoría es prolongado.

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

Objetivos de esta etapa:

Familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando a través del estudio de los problemas inherentes a la rama de la actividad económica en que se desenvuelve la misma y que incide en la administración de la operación que se revisa; la infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación, los antecedentes respecto a deficiencias detectadas a través de cartas de

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.

➤ Planeación.

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

También se debe analizar la reiteración de deficiencias y causas, así como definir formas o medios de comprobación que se van a utilizar.

Aspectos objetos de comprobación.

Formas o medios de emplear que den respuesta a la comprobación de las 3E.

Participantes.

Tiempo y Presupuesto.

Es factible el empleo de ruta crítica para hacer el plan del desarrollo de la Auditoria

Objetivos de esta etapa

Establecer los pasos a seguir, objetivos y presupuesto de gasto para la auditoria

Elementos a considerar:

Definir áreas a auditar.

Determinar las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.

Expresar los objetivos específicos de la auditoria.

Informar a auditores y otros especialistas que intervendrían, atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad.

Analizar el presupuesto de gasto de la auditoria, calculado sobre la base de salario y cantidad de personas que conformarán el grupo multidisciplinario fundamentalmente

Entre los factores que debe tomar en cuenta el auditor al planear los tamaños de las muestras incluyen los siguientes:

Control Interno: forma parte de la decisión del auditor sobre el tamaño de la muestra debido a que la cantidad de evidencia de auditoria necesaria varía dentro de ciertos límites, inversamente con la efectividad del control interno. Por ejemplo por lo general se necesitan tamaños de muestra relativa mayores para las auditorias de las entidades con controles internos pobres que para aquellas con un buen control interno.

Importancia del riesgo de la auditoria: Es necesario tomar en cuenta la importancia cuando se determina el tamaño de la muestra debido a que si los demás factores se mantienen sin cambios, mientras más importante sea el área que se está comprobando se necesita más evidencia.

➤ Ejecución

Es donde se ejecuta la Auditoría por lo que se deberá:

Capítulo I: Aspectos Teóricos fundamentales de la Auditoría de Gestión

Verificar toda la información obtenida verbalmente.

Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Que la Auditoría sea lo más económica posible, que sirva para la toma de decisiones oportunas.

Se debe cumplir el programa trazado y por ende los objetivos propuestos.

Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las 3 E, teniendo en cuenta condición, criterio, efecto y causa., así como lo relacionado con el medio ambiente.

En los papeles de trabajo el auditor debe documentar el plan de muestreo y los resultados de la verificación, incluyendo las conclusiones alcanzadas, así como, todos lo elementos que considere de interés y faciliten la elaboración del informe de auditoria. El riesgo de un error importante se reduce aumentando el tamaño de la muestra.

➤ Informe

Al exponerse el informe se debe expresar de forma clara, concreta y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vistas a que se tomen por los ejecutivos de la entidad como herramienta de dirección.

Los elementos para esta etapa están contenidos de forma detallada en las resoluciones establecidas por el extinto Ministerio de Auditoria y Control.^{xii} . (Resolución Económica V Congreso. (1997, p.10))

No obstante adicionalmente se deberá considerar lo siguiente:

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

Conclusión: Se debe exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se refleja, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 "E" y su interrelación.

Cuerpo del informe: hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes.

Todo lo que sea cuantificable se debe cuantificarlo.

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

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

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

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

➤ Seguimiento:

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres E's, realizar una recomprobación decursado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta que punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualesquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si este hubiera sido sustituido por su desacierto.

Evaluación del control interno

El Sistema de Control Interno implantado en la entidad auditada siempre debe ser evaluado con independencia del tipo de auditoría que se realice, el auditor debe tener en cuenta los aspectos que se consignan en las Guías Metodológicas preparadas al efecto por la dirección correspondiente de la Contraloría General de la República de Cuba.

El estudio y evaluación del Sistema de Control Interno implementado en la entidad auditada debe tener como propósito principal determinar si éste cumple sus funciones para el logro de los objetivos siguientes:

- ✓ Confiabilidad de la información financiera y de otro tipo que emite;
- ✓ Eficiencia y eficacia en las operaciones y actividades que desarrolla;
- ✓ Cumplimiento de las disposiciones jurídicas que le son aplicables; y control de los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros).

Este estudio y evaluación permite concretar los asuntos fundamentales que deben ser objeto de revisión, así como la extensión de las pruebas o muestreos que resulte conveniente aplicar en cada caso. Además, debe tenerse en cuenta el tipo de auditoría que se vaya a practicar.

Para el Control Interno, el sistema de calificación incluye los términos siguientes:

SATISFACTORIO: Cuando el Sistema de Control Interno, implantado en la entidad garantiza el cumplimiento de los objetivos del control interno.

ACEPTABLE: Cuando los errores detectados no influyan en el cumplimiento de los objetivos del control interno.

DEFICIENTE: Cuando los errores o irregularidades denotan violaciones de los procedimientos establecidos y crean las condiciones para la ocurrencia de presuntos hechos delictivos que afectan el cumplimiento de los objetivos del control interno.

MALO: Cuando las irregularidades o fraudes comprobados demuestran violaciones que han originado la comisión de presuntos hechos delictivos o pueden haber ocurrido impunemente sin

quedar demostrados; el desorden que muestra la entidad en el control afecta el cumplimiento de los objetivos.

Entre las condiciones que hacen necesario que el auditor emita una calificación no favorable, acorde con lo establecido en la Metodología, se encuentran las siguientes:

- ✓ Limitaciones en el alcance: pueden estar relacionadas, entre otras, con situaciones como las siguientes: Restricciones impuestas por las propias características operacionales u organizacionales de la entidad auditada;
- ✓ Imposibilidad de aplicar determinado procedimiento previsto en la guía o programa diseñado, que se considere necesario o deseable;
- ✓ No presentar documentos requeridos por el auditor que limiten verificar las operaciones relacionadas con el tema objeto de revisión.
- ✓ Inadecuado registro primario de la información.

1.2 Planeamiento Estratégico

En Cuba el tema de Planeamiento Estratégico ocupa cada día un lugar importante, los directivos han comprobado gradualmente que el desarrollo de este proceso con una conducción lógica e integral de la organización logra ventajas tanto en el corto, mediano, como a largo plazo.

¿Qué es el Planeamiento Estratégico?

El planeamiento estratégico es un proceso que se desarrolla y agudiza la capacidad de las organizaciones e instituciones para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de la organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.^{xiii} (Planeamiento estratégico, (1999, pp.2-7).

Podemos definir planificación estratégica como un proceso y un instrumento. Proceso porque plantea un conjunto de etapas con un conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en búsqueda de soluciones respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento y instrumento porque constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminadas a implementar los cambios que se hagan necesarios.

Hummel, (2007, p.9) asevera que “planificar significa trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible”^{xiv}

Dale, (2007, p.21) piensa en planeación como: “la determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos”.^{xv}

La planificación estratégica no es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de la institución. No obstante si permite el desarrollo de una visión compartida del camino que debe seguir la entidad para alcanzar las metas que se han propuesto y posibilita a concentrar los esfuerzos y la creatividad de los miembros de la organización en alcanzar dichas metas.

Una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

-La misión de la organización:

¿Cuál es el sentido de la entidad o empresa?

-Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo:

¿Cuáles serán las demandas que nos plantea el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

-Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización:

¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?

Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad. Por lo contrario un claro sentido de lo que es la misión permite guiar las decisiones sobre que oportunidades y amenazas considerar, y cuales desechar.

Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

El planeamiento estratégico:



-Establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de una institución.

-La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de problemas críticos como buscar fuentes de financiamiento anexo, reducir gastos, reordenar procesos, proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

-La planificación estratégica ayuda a las organizaciones a tomar el control sobre sí mismas y no solo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

1.2.1 Etapas de un plan estratégico

Para desarrollar un proceso de planificación estratégica se deben considerar dos aspectos:

- Enfocar la Planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización

- Diseñar un proceso de planificación que sea realista.

La definición de la Misión/Visión: Etapa Filosófica.

La visión constituye la declaración de los valores, aspiraciones y metas por alcanzar de la organización dentro de un propósito general o misión.

La visión conlleva un conjunto de valores, que reflejan los ideales que la instancia sustenta con la finalidad de lograr eficiencia, eficacia, y calidad en su funcionamiento.

La misión refleja el sentido de nuestro ocasionar, el mandato que sustenta nuestra creación como instituciones públicas, por lo tanto, una vez establecida no debe ser objeto de cambio sustanciales, pero si debe estar sujeta a una evaluación constante.

La formulación de la misión es determinante para el futuro del proceso de planeamiento estratégico ya que tendrá consecuencias en:

- La estructura de la organización
- Los criterios de asignación de recursos
- Las posibilidades de desarrollo de las personas
- En el medio externo y en el conjunto de la sociedad.

Además, la misión de la organización va a coordinar posteriormente el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por lo que es relevante lograr su adecuada definición.

Análisis FODA: Etapa analítica

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un proceso que busca determinar de manera clara, amplia y objetiva el presente de la entidad, tomando como base el entorno y el medio interno de la misma.

El análisis externo (entorno) se refiere a la identificación de los elementos que se encuentran fuera de la organización y que normalmente no son controlables desde la gestión gerencial, y pueden condicionar su desempeño, tanto en sus aspectos positivos apoyando los resultados (oportunidades), o negativos frenando la consecución de los objetivos (amenazas).

El análisis interno es el análisis de todos los elementos bajo el control de la gestión gerencial que se encuentran presentes en el día a día de la organización. De su análisis se obtienen fortalezas y/o debilidades que facilitan y/o frenan respectivamente los resultados esperados en relación con la misión.

Determinación de los objetivos estratégicos de la institución: Etapa operativa.

La expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado son los objetivos estratégicos, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno.

¿Qué hay que lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar vinculado con su misión?

Los objetivos tienen que ser relevantes con la misión del servicio, ya sea por su impacto al interior de la organización- reestructuración, planificación, procesos productivos-, o hacia el exterior—mayor cobertura, calidad u oportunidad del servicio-

Resulta imprescindible que al definir las metas sean la expresión del estado de avance previsto, para un determinado periodo de tiempo, de los logros esperados con relación a los objetivos asociados a la planificación y al estado de gestión de una institución.

Por tanto, al requerir el proceso de dirección estratégica una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer, requiere a su vez de una supervisión que está en manos de la Auditoría de Gestión como herramienta de control para propiciar a la dirección, a otras personas interesadas y a las empresas, una evaluación independiente y objetiva de las operaciones.

1.3 Auditoría de Gestión como instrumento para el logro del perfeccionamiento empresarial.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen.

El Perfeccionamiento Empresarial, se rige por las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.

Los órganos para garantizar la dirección del proceso de Perfeccionamiento Empresarial tienen entre otras, las siguientes funciones:

- Evaluar sistemáticamente los resultados obtenidos por las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial, así como los principales problemas que afectan el desarrollo del proceso, aprobando en cada caso las medidas que correspondan.

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

- Evaluar y aprobar nuevas medidas a introducir en el proceso como respuesta a situaciones que se presenten en el desarrollo de la implantación del Sistema de Dirección y Gestión.
- Aprobar la suspensión de la aplicación del sistema en aquellas empresas y organizaciones superiores de dirección que no hayan alcanzado los resultados esperados en su gestión o que hayan incurrido en deficiencias no compatibles con los principios establecidos.

Las unidades empresariales de base son divisiones internas, que se crean por la empresa y la organización superior de dirección para organizar los procesos de producción de bienes y servicios, actúan con independencia relativa, se subordinan al director general de la empresa u organización superior de dirección y no cuentan con personalidad jurídica propia.

La unidad empresarial de base es genéricamente la única figura empresarial a partir de la cual se organizan todos los procesos de producción o de prestación de servicios de la empresa. Pueden existir de manera permanente o de forma temporal, en correspondencia con las características del proceso que tipifiquen.

Las unidades empresariales de base forman parte íntegra de la empresa, todos sus ingresos pertenecen a la empresa. La empresa es un todo integral, todo lo que se produzca por sus unidades, tributa centralmente a los resultados de la empresa.

Las unidades empresariales de base, en correspondencia con las características organizativas que poseen y las atribuciones que le son conferidas por la dirección de la empresa, podrán desarrollar entre otras, las siguientes funciones:

1. Garantizar el cumplimiento estricto de las leyes y demás documentos Jurídicos establecidos por el Gobierno que le correspondan cumplir y las resoluciones, reglamentos y sistemas establecidos en la empresa. Evaluar las medidas correctivas a implantar con los incumplidores.
2. Elaborar periódicamente diagnósticos integrales sobre la gestión de la unidad empresarial de base.
3. Garantizar el cumplimiento en lo que le corresponde, de las medidas definidas en el cronograma de implantación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
4. Implementar las medidas que corresponde para garantizar la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
5. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la unidad empresarial de base.
6. Rendir cuenta periódicamente ante el consejo de dirección de la empresa, del desempeño de toda la unidad empresarial de base y del resultado de su gestión.
7. Implementar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento disciplinario interno definido en la empresa.

8. Definir e implantar las medidas que garanticen la participación de los trabajadores en la dirección de la unidad empresarial de base.
9. Implantar y controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
10. Participar de conjunto con la empresa en la elaboración del reglamento de la estimulación moral de los trabajadores. Controlar su adecuada aplicación.
11. Estimular a los trabajadores destacados, así como tomar las medidas correctivas con el personal de la unidad empresarial de base.

La organización de la producción de bienes y servicios es de la mayor importancia para el desarrollo del Sistema de Dirección y Gestión, por lo que la dirección de la empresa debe adoptar todas las medidas y utilizar los medios que se requieren para la mejor organización de la producción de bienes y servicios.

Sistema de producción de bienes y servicios.

De la correcta planificación, organización, dirección, coordinación y control de este sistema, dependen en gran medida el desempeño del resto de los sistemas; pues propician que este cumpla su función principal, que es la de producir bienes y brindar servicios con la calidad requerida, en el momento adecuado y con la mayor eficiencia económica, en correspondencia con el objeto empresarial aprobado a la empresa u organización superior de dirección, a partir de las necesidades planteadas por la sociedad y los clientes.

La organización de la producción de bienes y servicios se materializa con la actividad sistemática del colectivo laboral de la empresa; aplicando un conjunto de métodos y procedimientos y utilizando de forma racional los objetos de trabajo, los medios de trabajo y fuerza de trabajo; lo que asegura el cumplimiento cualitativo y cuantitativo de los objetivos trazados.

La dirección de la empresa debe utilizar adecuadamente el conocimiento, la experiencia, la iniciativa y la creatividad del colectivo para instrumentar, aquellas acciones que propicien la participación en el perfeccionamiento continuo de los métodos y formas de organizar y ejecutar la producción de bienes y servicios.

La empresa produce bienes y servicios, ajustándose al objeto empresarial aprobado, por lo que debe revisar y actualizar anualmente la carpeta de productos y servicios que presta, clasificándolos en correspondencia a sus posibilidades de ventas, aceptación y niveles de beneficios que aportan. Esta técnica permite tener plenamente identificado las posibilidades actuales y perspectivas de cada producto o servicio que se presta, así como los objetivos y acciones estratégicas que correspondan tomar en cada caso.

La implantación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios:

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

- Comprende desde la adquisición de la materia prima y materiales, servicios productivos, su transformación, hasta la obtención de productos para la venta.
- Se orienta a la utilización más económica de los medios de producción, con la finalidad de la transformación de las materias primas y materiales en productos o para la prestación de servicios.
- El método de trabajo es la innovación continua y su estilo de dirección es la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en la producción de bienes y servicios.
- Se organizan y estructuran los procesos de producción o servicios en la empresa.
- El personal técnico especializado y los encargados de la gestión de la calidad se ubican en las unidades organizativas encargadas de la ejecución de la producción de bienes y servicios.
- La brigada de trabajo socialista es el eslabón primario del sistema de producción de bienes y servicios.
- La organización de los abastecimientos y del mantenimiento se pone en función de la producción de bienes y servicios.
- El desarrollo de un adecuado sistema logístico para obtener producciones con el menor costo.^{xvi} (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.2000)

El Perfeccionamiento Empresarial constituye un sistema de dirección y gestión empresarial que tiene como objetivo central incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de la Empresa Estatal Socialista tendente a su vez al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.^{xvii} (Auditoría y control, (2000, pp.13))

Para el logro de este objetivo y para la plena acción eficiente de los procedimientos que sustentan al nuevo sistema, la Auditoría de Gestión va a estar enfocada al cálculo de los indicadores que midan la economía, eficiencia y eficacia a través del examen de la situación económica de la empresa. Realiza encuestas y cuestionarios en las áreas de la entidad para descubrir cómo han progresado en el periodo de tiempo que se requiera, le da un por ciento significativo de información para el cumplimiento de sus objetivos, estimula a la entidad al perfeccionamiento, por lo que el Perfeccionamiento Empresarial y la Auditoría de Gestión van orientados a objetivos comunes.

1.4 Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución.

Los lineamientos definen que el sistema económico que prevalecerá continuara basándose en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción, donde deberá regir el principio de distribución socialista “de cada cual según su capacidad a cada cual según su trabajo”.

La política económica del Partido se corresponderá con el principio de que solo el socialismo es capaz de vencer las dificultades y preservar las conquistas de la Revolución, y que en la actualización del modelo económico primara la planificación, la cual tendrá en cuenta las tendencias del mercado.

Estos principios deben ser armonizados con mayor autonomía de las empresas estatales el principio y el desarrollo de otras formas de gestión para contribuir a elevar la eficiencia, incrementar los niveles de producción y elevar el nivel de vida de la población.

La actualización del modelo económico y la implementación de las medidas asociadas se realizaran ratificando el principio de que en la sociedad socialista cubana nadie quedara desprotegido.

1.4.1 Modelo de gestión económica.

Algunos Lineamientos generales.

1. El sistema de planificación socialista continuara siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características.
2. La planificación abarcara el sistema empresarial estatal, la actividad presupuestada, las asociaciones económicas internacionales, y regulara otras formas de gestión no estatales que se apliquen y será mas objetiva en todos los niveles. Los nuevos métodos de planificación cambiaran las formas de control sobre la economía.
3. Lograr que el sistema empresarial del país este constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. Se desarrollara la cooperación entre las empresas para garantizar mayor eficiencia y calidad. Se elaborara la norma jurídica que regule todos estos aspectos.
4. El incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen danos y perjuicios a la economía.
5. Las relaciones económicas entre las empresas, las unidades presupuestadas y las formas de gestión no estatal se refrendaran mediante contratos económicos y se exigirá por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y

control del cumplimiento de los mismos como instrumento esencial para la gestión económica.

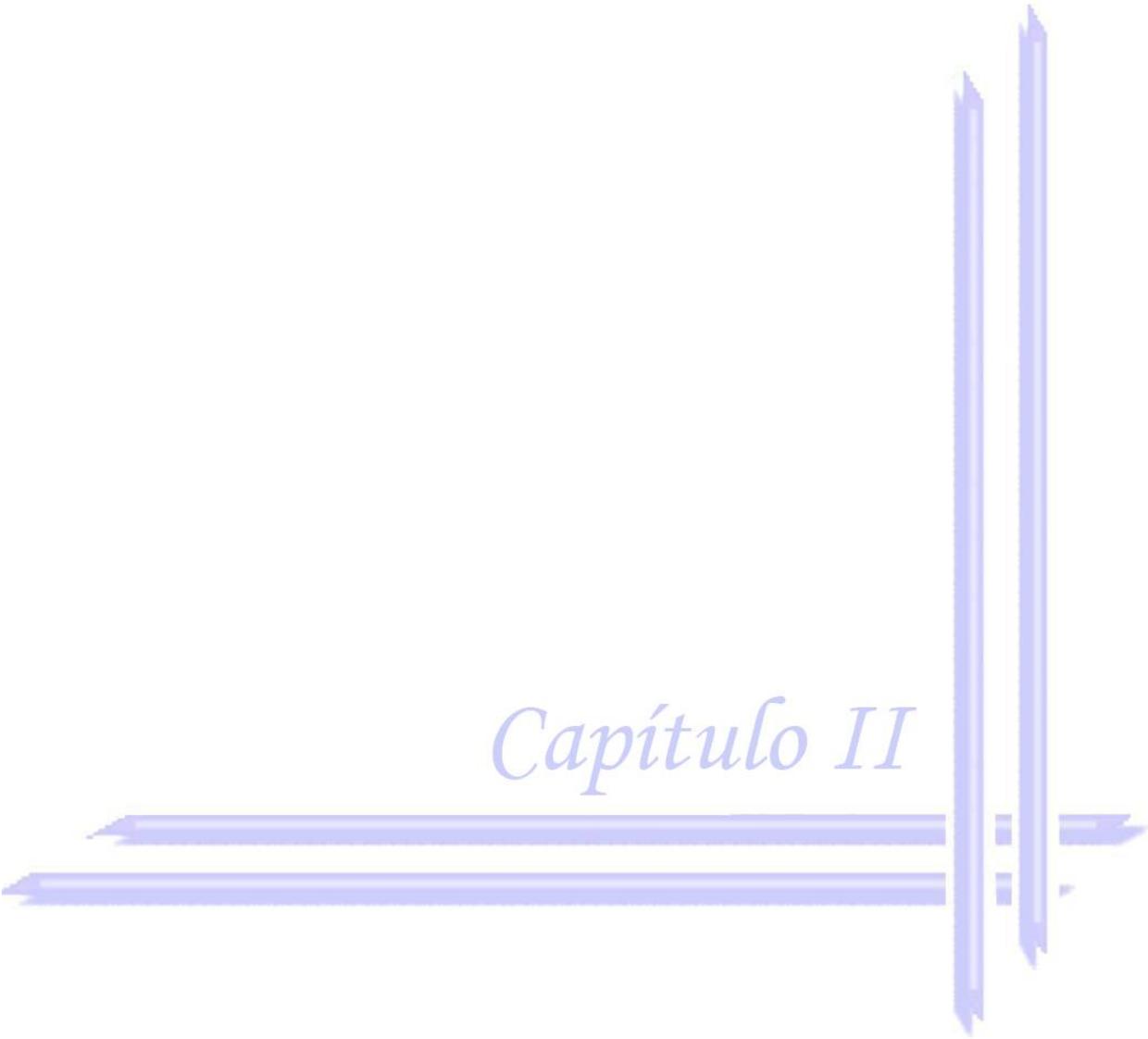
6. La elevación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad.

7. Entre otros.

Esfera empresarial

- Se definirán claramente las facultades y los instrumentos financieros a utilizar por la empresa para dirigir la producción de bienes y servicios. Se hará más flexible su objeto social para que estas puedan desplegar al máximo sus potencialidades según lo normado.
- El perfeccionamiento empresarial se integrara a las políticas del Modelo Económico a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas.
- Las empresas deciden y administran su capital de trabajo e inversiones hasta el límite previsto en el plan.
- Las empresas a partir de sus utilidades después de los impuestos, cumplidos los compromisos con el Estado y los requisitos establecidos, podrán crear fondos para el desarrollo, las inversiones y la estimulación a los trabajadores.
- Las Empresas tendrán independencia para la aprobación de plantillas de cargos cumpliendo los indicadores establecidos en el plan, que contribuirán a impedir que se incrementen las plantillas innecesariamente.^{xviii}

Capítulo II



Capítulo II: Guía de Auditoría de gestión para la Unidad Empresarial de base ACUICUMAN, Cumanayagua.

2.1 Caracterización de la Unidad Empresarial de base ACUICUMAN, Cumanayagua.

El trabajo se ha realizado en la UEB ACUICUMAN del municipio, la misma se encuentra en el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, esta fue fundada en 1990 la cual se dedica a la producción de alevines de Tila pías con un espejo de agua de 8.6Ha y cuenta con un embalse de 1700 Ha dedicadas a la extracción de peces comerciales en el Medio Natural.

El centro se encuentra ubicado en la carretera Potrerillo Km 4, cuenta con un colectivo laboral de trabajadores y técnicos de gran experiencia en la actividad

Teniendo como tarea primordial la Reproducción que es una forma de lograr altos y eficientes niveles de nacimientos al aumentar las tasas de Supervivencia y disminuir los niveles de mortalidad que comúnmente pueden ocasionarse en el Medio Natural.

En la actividad acuícola los Centros de Alevinaje son los encargados de realizar este proceso, de ahí su importancia para el mantenimiento y repoblación de los diferentes acuíferos y lograr de esta manera mantener los niveles de captura

2.1.1 Identidad de la entidad.

La Empresa Pesquera de Cienfuegos, PESCACIEN está constituida por la Resolución No 295/2001 del Ministerio de la Industria Pesquera, , integrada al Grupo Industrial y de Distribución de la Pesca, INDISPES en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos, EPICIEN, integrada al grupo Empresarial Pesquero Industrial PESCACUBA, subordinados ambos grupos al Ministerio de la Industria Pesquera, situada en dirección Carretera Potrerillo km 4 U.B.P.C Mártires De Cumanayagua ,su objeto social fundamental aprobado mediante resolución 541/2010 es:

- ✓ Capturar, cultivar, industrializar y comercializar de forma mayorista especies de la plataforma y acuícolas en pesos cubanos y pesos convertibles y productos procedentes de la pesca comercial privada en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior, dicha venta se efectúa luego de cumplirse los planes de entrega para el consumo social.
- ✓ Capturar, cultivar, industrializar y comercializar de forma minorista atreves de las pescaderías especiales especies de la plataforma y acuícolas y productos procedentes

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

de la pesca Comercial privada en pesos cubanos según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior, dicha venta se efectúa luego de cumplirse los planes de entrega para el consumo social.

- ✓ Comercializar de forma Mayorista productos pesqueros y otros con destino a la población según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos.
- ✓ Producir y Comercializar de forma mayorista productos conformados a partir de productos pesqueros con destino a la pescadería del territorio y minorista con destino a la venta en las Pescaderías Especializadas en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de congelación y almacenamiento refrigerado y carga seca al sistema del Ministerio de la Industria Alimentaria y a terceros cuando existan capacidades disponibles en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Brindar servicios de maquila a productos de la pesca en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Brindar servicios de carga y descarga de productos refrigerados y no refrigerados de buques y sus actividades conexas y de atraque y desatraque en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Comercializar de forma mayorista insumos industriales entre las empresas del sistema del Ministerio de la Industria Alimentaria en pesos cubanos, a fin de evitar la paralización de la producción o los servicios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- ✓ Comercializar de forma mayorista excedentes de productos agropecuarios procedentes de autoconsumo a los Mercados Agropecuarios Estatales en pesos cubanos.
- ✓ Producir hielo para insumo propio y cuando existan excedentes realizar su comercialización mayorista y de forma minorista equipos, partes y piezas para embarcaciones en pesos cubanos.
- ✓ Producir, recuperar y comercializar de forma mayorista equipos, partes y piezas para embarcaciones en pesos cubanos.
- ✓ Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento en pesos cubanos.
- ✓ Comercializar de forma minorista insumos pesqueros a pescadores privados que venden sus capturas a la empresa, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos.
- ✓ Comercializar de forma mayorista desechos sólidos del procesamiento industrial en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada el Ministerio del Comercio Interior.

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

- ✓ Elaborar y Comercializar de forma mayorista artículos de artesanía a partir de productos y subproductos pesqueros no alimenticios en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de almacenamiento de combustible a entidades que operan sin tarjetas en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de reparación y mantenimiento a embarcaciones de pesca en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de transportación de los productos que comercializa en pesos cubanos y convertibles.
- ✓ Brindar servicios de transportación marítima de mercancías a entidades del Sistema del Ministerio de la Industria Alimentaria en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de alojamiento no turístico con alimentación asociada a los trabajadores del Sistema del Ministerio de la Industria Alimentaria en pesos cubanos.
- ✓ Prestar servicios de reparación y mantenimiento de vehículos automotores al sistema del Ministerio de la Industria Alimentaria en pesos cubanos.
- ✓ Prestar servicios de suministro de mano de obra para la reparación de enseres menores, de carpintería y tornería a sus trabajadores, en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de recreación con gastronomía asociada a los trabajadores del Grupo Empresarial PESCACUBA en pesos cubanos.
- ✓ Prestar servicios de suministro de mano de obra para el mantenimiento constructivo y la reparación de vivienda a sus trabajadores, en pesos cubanos.
- ✓ Ofrecer servicios de maquinado en los talleres de la empresa a terceros en pesos cubanos.
- ✓ Comercializar de forma minorista cigarrillos a los trabajadores que realicen trabajos en el mar en pesos cubanos.
- ✓ Prestar servicios de transporte obrero a sus trabajadores en pesos cubanos.
- ✓ Prestar servicios de transporte de personal a la población en coordinación con las Direcciones Provinciales de Transporte en pesos Cubanos.
- ✓ Brindar servicios de comedor y cafeterita a sus trabajadores en pesos cubanos.

Valores Compartidos:

Espíritu innovador: Mantenemos una disposición hacia la asimilación y generalización del conocimiento avanzado, desarrollamos la necesidad de la superación permanente, incorporamos a nosotros los avances de la ciencia y la técnica.

Profesionalidad: No caracterizamos por aplicar la teoría con creatividad y dando una respuesta científica a cada tarea o misión asignada.

Combatividad: Nos dedicamos a enfrentar lo mal hecho y ser intransigentes ante ello, se acomete.

Iniciativa: Marchamos a la vanguardia en las ideas, ser de los primeros en proponer soluciones o cambios favorables que propicien aportes a la eficiencia y calidad del proceso productivo.

Eficiencia: Trabajamos por lograr obtener resultados con el mínimo de recursos y con la calidad requerida.

Código de ética: Mantener un adecuado comportamiento moral y de prestigio de trabajo, técnico y directivo ante la sociedad en que nos desarrollamos.

Estos valores son necesarios fomentarlos en el colectivo de trabajadores para lograr la misión y la visión.

2.2 Guía para la Auditoría de Gestión.

Para realizar la guía se utilizaron interrogantes fundamentales e indispensables en el ánimo del auditor para el levantamiento de la información. Los términos utilizados fueron: que, para que, donde, cuando, quien, como, cuanto y por qué, que se está haciendo, que se está logrando, desde el punto de vista del resultado de la gestión.

- ✓ Al escoger la estructura de la guía se tuvo en consideración los aspectos fundamentales a tener en cuenta en las etapas de auditoría de gestión, tomándose las que aparecen en el capítulo uno.
- ✓ Además la validez del contenido de estos instrumentos se logró mediante la participación de expertos en la determinación de las preguntas adecuadas en correspondencia con los objetivos de los cuestionarios y partiendo de cuestionarios aplicados en otros contextos

2.2.1 Primera Etapa: Etapa y Examen Preliminar

La exploración es la etapa en la cual se realiza el estudio o examen previo al inicio de la auditoría, con el propósito de conocer en detalle las características de la entidad a auditar para tener los elementos necesarios que permitan un adecuado planeamiento del trabajo a realizar y dirigirlo hacia las cuestiones que resulten de mayor interés de acuerdo a los objetivos previstos.

- ✓ Los objetivos de esta etapa es proporcionarle al auditor herramientas necesarias que garanticen realizar con orden lógico el estudio previo del conocimiento de la entidad a auditar.

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

Para cumplimentar dicho objetivo el auditor determinará:

1. Estudio Ambiental.
2. Se realizarán visitas por las áreas de la entidad a fin de observar su funcionamiento.
3. Revisar el expediente de las acciones de control de que ha sido objeto la entidad.
4. Evaluación del control interno.
5. Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del PCC

6. Entrevistas.

1. Estudio Ambiental

➤ Datos Generales de la Entidad:

- Nombre
- Código REEUP
- Tipo de Entidad
- Subordinada a:
- Dirección
- Teléfonos
- Telefax
- Correo electrónico
- Horario de trabajo

➤ El proceso estratégico de la empresa.

➤ Contactar con los secretarios del PCC, UJC y la CTC, para informar los objetivos de la acción de control y conocer sus inquietudes y preocupaciones referentes al control económico-administrativo.

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

Indagar sobre la apreciación que tienen los distintos factores de la entidad sobre aspectos esencial es referidos al plan y su cumplimiento, afectaciones fundamentales, situación del control y la legalidad, las indisciplinas, hechos delictivos y /o de corrupción ocurridos, etc.

Se solicitara que se informe a los trabajadores la acción de control a ejecutar y la disposición de los auditores para atender y canalizar cualquier inquietud o información que se les brinde, según lo establecido.

Se recomienda preparar una guía para la entrevista con los aspectos que se requieran conocer en caso que proceda.

➤ Perfeccionamiento Empresarial

Número y fecha del acuerdo del CECM que aprueba el Perfeccionamiento Empresarial.

Revisar si se cumple la desagregación del presupuesto por cada una de las áreas de responsabilidad de la empresa.

Optando para el perfeccionamiento empresarial: Sí () No ()

➤ Estructura organizacional.

Solicitar organigrama, dejar constancia mediante notas con la apreciación del auditor al respecto, lo cual puede ser debatido con los auditados para precisar el grado de eficacia de su funcionamiento.

➤ Plantilla de la Unidad

Tomar nota de la plantilla aprobada y cubierta de la unidad, desglosada por categoría ocupacional. [Solicitar documento con la plantilla total de la entidad, aprobada y cubierta, por categoría ocupacional, desglosada por cada unidad según la estructura organizativa aprobada]

Se recomienda solicitar información por escrito sobre las afectaciones que puedan estar incidiendo en la unidad por déficit o exceso de fuerza de trabajo, analizar las causas.

Investigar si existen sistemas de estimulación en CUP o CUC (Solicitar el documento que aprueba y detalla el pago de la misma, que puede ser Resolución, Orden del Ministro, Carta Circular, otras)

Nóminas por pagar [Tomar importes mensuales del período bajo examen desglosado por UEB u otras unidades según la estructura de la entidad]

➤ Consejo de Dirección y funciones de los cargos

Solicitar por escrito el nombre y apellidos, teléfono, cargo, la fecha de nombramiento categoría ocupacional, en el caso de las bajas su ubicación actual del Consejo de Dirección y el Ampliado. Así como, si tienen firmado el código de ética.

Asimismo, se solicitará una copia del contenido de trabajo y/o funciones específicas de cada una de las personas.

Antes de finalizar la auditoría, el auditor deberá tener en cuenta aquellos trabajadores que se definan como responsables y no se encuentren incluidos en la certificación anterior, para proceder a su solicitud.

Otros elementos a considerar en el conocimiento de la entidad es la evaluación de las actas del Consejo de Dirección, tomar nota de los aspectos de interés para la Auditoría. (Para cumplir esto, es muy importante realizar la lectura de varias actas en un período, analizando que no se confeccionen por formalidad, y denote mediante el análisis del contenido que verdaderamente se realizan análisis profundos, y que se demuestre el seguimiento de los acuerdos.)

➤ Documentación contable – financiera (nivel de actualización)

Se solicitarán los documentos y tomarán las notas requeridas para analizar y valorar el nivel de actualización existente de las principales legislaciones del país y demás regulaciones, que tienen incidencia en la Entidad.

[Pueden auxiliarse con un papel de trabajo donde se recojan los manuales principales [Manual del Sistema General de Contabilidad del Organismo que tiene adjuntas e incorporadas las Normas Cubanas de Información Financiera, los Manuales o el CD de Finanzas al Día [Legislación Financiera, Tributaria, Control Interno, etc.] que sean requeridos según sea Empresa, UP, Mixta, etc. y otras legislaciones fundamentales de los organismos rectores y del Ministerio u Organismo al cual se subordinan.

➤ Centralización de la Contabilidad y otros aspectos

Tomar nota de donde o en que niveles o unidades se confeccionan o preparan los distintos documentos, expedientes, registros, submayores, comprobantes, balances de comprobación de saldos, para precisar el nivel de centralización de la contabilidad.

➤ Almacenes y sus elementos principales

Con los almacenes se puede hacer un desglose independiente de los mismos:

Nombre y dirección del almacén

- Valores de inventarios y número de renglones
- Cuentas fundamentales y características de los productos fundamentales
- Jefe almacén
- Dependientes
- Local cerrado, a cielo abierto, a pie de obra u otro
- Seguridad y Protección [Cerca perimetral, seguridad de los locales (techos, paredes, puertas y ventanas), cuerpo de vigilancia, etc.]

➤ Activos Fijos Tangibles

Total de Áreas de Responsabilidad y valor de los AFT.

➤ Fondos Fijos.

Fondos Fijos existentes; protección y seguridad de los mismos.

➤ Nivel de automatización

Revisar el nivel de automatización existente en la entidad y las características fundamentales, que puede analizarse por actividades, programas utilizados y cualquier otro dato que se considere de interés.

Tomar nota de la situación existente a nivel de Unidades de Base con relación al nivel de automatización de la contabilidad, sistema que se aplica, si está certificado.

Tomar nota si han nombrado un responsable y si existe el plan de seguridad informática, indagar si hay unidades con medios de cómputo y no poseen responsable y plan de seguridad informática, solicitar los documentos.

➤ Combustibles

Tomar notas de los combustibles que reciben mediante Tarjeta Magnética o líquido directo; tipos, cantidades, periodicidad, asignaciones, almacenaje, destino, control que utilizan.

➤ Seguros

Tomar nota de los medios asegurados en la Empresa.

➤ Actualización del trabajo contable financiero

- Indagar y revisar si tienen atraso en el registro contable.
- Revisar si hay anotaciones en las cuentas de gastos o ingresos de años anteriores.
- Revisar la fecha de confección de los últimos estados financieros y si se cumple sistemáticamente las fechas de entrega al nivel correspondiente.
- Declaración jurada de impuestos y si han sido multados por incumplimientos con el sistema tributario.
- Presupuesto, modificaciones, así como el análisis de su ejecución, desviaciones y causas.

➤ Hojas de Notas o Resumen

Al concluir el conocimiento de la entidad deberán prepararse hojas de notas para reflejar aquellos criterios del auditor y las conclusiones sobre lo examinado, como soporte imprescindible para un adecuado plan de trabajo general e individual de la auditoría, debiéndose abundar en comentarios, observaciones, identificar los hechos importantes al cierre de la información financiera de la entidad que ameriten ser considerados como áreas críticas, Ejemplo: contratos, seguros, cuentas incobrables, inventarios de importaciones en tránsito, u otras.

Nota: Todos los documentos que se reciban del personal de la empresa deben reflejar los nombres, cargos y firmas de quienes lo certifican, emiten y/o entregan a fin de cualquier duda, aclaración y/o discrepancia sobre los asuntos en ellos tratados.

2. Visitas por las áreas de trabajo de la Entidad

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

Es beneficioso efectuar un recorrido por las unidades y áreas que conforman la entidad a fin de conocer personalmente las mismas y observar su funcionamiento, situación geográfica, ambiente de control interno y medidas de protección y seguridad.

En este recorrido se puede observar la organización, flujos de producción, protección, seguridad y si están establecidos y se cumplen los niveles de acceso a las áreas de responsabilidad.

En dependencia de la dispersión, cantidad e importancia de las unidades que componen la entidad, se pueden seleccionar y disponer de un día o dos para esta actividad como máximo.

Resulta muy importante que el supervisor debe participar en este recorrido junto con el jefe de grupo y el resto de los auditores

3. Revisar el expediente de las acciones de control de que ha sido objeto la entidad.

Se revisara si el expediente de acciones de control está conformado según la Ley 107/2009 de la Contraloría General de la República y que contengan los planes de acción adoptados para erradicar las deficiencias detectadas y que se conserven por cinco años los documentos de las acciones de control. Se tomaran de forma sintetizada las deficiencias detectadas, la fecha y la entidad que aplico la acción de control.

4. Evaluación del control interno.

Debido a la importancia del sistema de control interno, los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades que tienen implementados sistemas de gestión, integran estos al Sistema de Control Interno.

Toda acción de control que ejecute el Sistema de Control y Supervisión del Estado establecido mediante la Ley No. 107, verifica el Sistema de Control Interno implementado en el tema objeto de revisión.^{xix}

Se aplicará la guía que al efecto elabore la Contraloría General de la República, comprobando la efectividad del Sistema de Control Interno, de acuerdo con sus objetivos establecidos en la Ley No. 107/09 «De la Contraloría General de la República de Cuba» y de su Reglamento aprobado por Acuerdo No. VII-30 del Consejo de Estado con vigencia el 7 de diciembre de 2010.

2.2.2 Etapa de Planeación

El objetivo de esta etapa es garantizar la realización de la auditoria con la calidad requerida, después de haber realizado el estudio previo de la entidad auditada, va dirigida a revisar y organizar los elementos obtenidos en la exploración, así como definir:

- Los objetivos específicos de la auditoria.
- La magnitud del trabajo y su complejidad para el ahorro de tiempo y recursos.
- Los programas flexibles que sean confeccionados de acuerdo a los objetivos propuestos ya que constituyen la única garantía de uniformidad, continuidad, integridad y control del trabajo de revisión.
- Presupuesto para el desarrollo de la auditoria.

2.2.3 Etapa de Ejecución

El objetivo de esta etapa es ejecutar la auditoria por medio de los instrumentos de evaluación así como los mecanismos de programación. Dentro de los instrumentos utilizados tenemos: verificación física de la información obtenida verbalmente, entrevistas individuales, cuestionarios de comunicación y relaciones humanas, revisión de cálculos, inspección documental, confirmaciones, representación gráfica de procesos y sistemas, evaluaciones, análisis comparaciones, investigaciones, o sea, un conjunto de técnicas que evidencia porque se originan el incumplimiento y las desviaciones.

Las áreas son definidas según la planeación estratégica las cuales son las siguientes:

- Área de administración general
- Área de la dirección económico-laboral
- Área de producción.

A continuación se presentan los programas creados para examinar las áreas deseadas.

Administración general

Programa:

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

Contenido

1. Conocer los objetivos de la unidad. Verificar si están definidos por área y actividades.
2. Verificar si su conformación permite una reacción satisfactoria al cambio.
3. Evaluar si los objetivos son conocidos por todo el personal.
4. Conocer si los objetivos se realizan de conformidad con las estrategias, normas y procedimientos de la entidad
5. Verificar si la administración participa en la elaboración del plan.
6. Conocer el estado en que se encuentran las políticas de la dirección
7. Evaluar el comportamiento de la dirección con relación a las necesidades de sus trabajadores
8. Evaluar el trabajo del consejo de dirección, revisando el contenido de las actas confeccionadas en las reuniones que se han efectuado en el período que se audita; evaluar los análisis que se hacen de los temas tratados, con que regularidad se reúnen, evaluando los análisis de los temas tratados.
9. Aplicar el cuestionario destinado al área.
10. Aplicar cuestionario sobre las características del director.(AG-4)
11. Reflejar los resultados en papeles de trabajo.
12. Confeccionar resumen de la situación del área.

CUESTIONARIO	SI	NO			
¿Existe un comité oficial de planeación para trazar los planes?					
¿Se discuten los planes con los trabajadores y si existe evidencia documental de esta acción?					
¿Están desagregados los planes?					
5. ¿Se analizan los comportamientos de los planes? Puede marcar todas las que sean posibles.					
¿Por lo general se sobregira el real respecto al plan aprobado?					
¿Se comparan los planes con los resultados reales?					
¿Se analizan y explican las desviaciones?					
¿Si existen desviaciones se conocen las causas?					
¿Se analizan alternativas viables para la erradicación de estas desviaciones?					
6-¿Existe los objetivos de la Entidad?					
Puede marcar todas las que sean posibles:					
¿Los objetivos están por escrito?					
¿Son difundidos los objetivos a todos los niveles?					
¿Se ordenan por orden de prioridad los objetivos?					
¿Se cuantifica?					
¿Los objetivos son formulados por la Dirección de la Entidad?					
7-Circule el número que indique su percepción del nivel alcanzado. ¿En qué medida las energías del grupo de encausan para resolver conflictos y laboral verdaderamente como equipo? Baja 1 2 3 4 5 6 7 Alto					
8. Consideras que sus condiciones de trabajo son: Buenas, Muy buenas, Podrían ser mejores, Malas, Pésimas.	B	MB	R	M	P
CUESTIONARIO		NO			
9. ¿Se siente bien en su trabajo?					
10. ¿Existen correspondencia entre la labor que realiza y su nivel de calificación?					
11-Con respecto a su trabajo responda: (Si, No)					
Preguntas	Si				
1- ¿Está bien organizado el trabajo de su área?					

2-¿Se le brinda la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos que contribuyan a su desarrollo?		
3-¿Usted está motivado por la labor que realiza?		
4-¿Se siente satisfecho de compartir su tiempo de trabajo con sus compañeros?		
Preguntas		
1-¿El director posee experiencia como máximo dirigente?		
2-¿Procura que las relaciones relativas al trabajo sean tomadas en decisiones de grupos y no personales?		
3-¿Es amistoso y comprensivo?		
4-¿Insiste en la necesidad de aumentar cada vez más la calidad en el cumplimiento de los servicios?		
5-¿Procura que en grupo reine un atmósfera de satisfacción y respeto?		
6-¿En las discusiones impone su criterio?		

13 .Con respecto a su jefe superior inmediato diga: (Mucho, Bastante, Algo, Poco o Nada)

Preguntas	M	B	A	FN
1- ¿Considera que su jefe es un líder?				
2-¿Considera que su jefe es un dirigente creativo?				
3- ¿Se haya usted satisfecho con su jefe?				
4- ¿Se siente respetado por su jefe?				
5- ¿Considera que su jefe es justo cuando lo evalúa en su trabajo?				
6-¿Su jefe demuestra tener confianza en su trabajo de hacia dónde debe dirigirse los esfuerzos?				
7- ¿Su jefe tiene un estilo de trabajo participativo?				
8-¿Práctica su jefe la delegación de autoridad?				
9- ¿Su jefe está capacitado para liderar la entidad?				

Dirección Económica Laboral

Objetivo:

- Evaluar capacidad de la organización
- Verificar la utilización de la información contable para satisfacer las necesidades de la gerencia y responder a condiciones cambiantes
- Verificar el funcionamiento del reclutamiento, la selección, la contratación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización y definir problemas que obstaculicen la eficiencia en su manejo.

Contenido:

- 1) Realizar descripción del área.
- 2) Verificar el comportamiento de la ejecución del plan de gastos e ingresos. Determinar variaciones y representarlo gráficamente.
- 3) Realizar papel de trabajo para analizar la plantilla aprobada y existente del área económico-laboral
 - 3.1) Del existente:
 - 3.2) Número de trabajadores Fijos
 - 3.3) Número de trabajadores contratados
 - 3.4) Plantilla por Categoría Ocupacional
- 4) Realizar papel de trabajo para analizar las bajas ocasionadas y sus causas.
- 5) Realizar papel de trabajo para analizar el Índice de Ausencias por causas.
- 6) Aplicar los cuestionarios de trabajo para economía y para Recursos Humanos.
- 7) Aplicar cuestionarios de trabajo para el especialista de Recursos Humanos.
- 8) Realizar papel de trabajo que evalúen el resultado de los cuestionarios.
- 9) Procesar el resultado.

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACUICUMAN Cumanayagua

Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

P/T:

Área: Económico-laboral

Fecha:

Objetivo: Evaluación del cuestionario al Especialista de gestión Económica. Auditor:

Periodo:

CUESTIONARIO DE ECONOMÍA	SI	No
1-¿Se dispone de un clasificador de cuentas?		
2-¿El mismo comprende todas las cuentas y sub-cuentas del sistema contable actual?		
3-¿Está el departamento dotado de personal adecuado?		
4-¿El equipo de trabajo del área, posee dominio de las normas y procedimientos contables actuales?		
5-¿Disponen del manual de normas y procedimientos de contabilidad (Actualizados)?		
6-¿Usted conoce el contenido de su puesto de trabajo?		
7-¿Se dan a conocer claramente las relaciones entre superior y subordinado en el departamento?		
8-¿Existen descripciones adecuadas de trabajo para cada posición del área?		
9-¿Existe un auditor interno en el departamento?		
10-¿Concuerdan los planes del departamento con:		
a.- Los objetivos de la organización		
b.- ¿Planes de otras áreas?		
11-¿Participa el área de economía en la preparación de los planes y sus posibles alternativas?		
12-¿Están correctamente elaborados los informes que recibe el departamento (ausencia de enmienda, borrones)?		
13-¿Los informes de control contable son:		
a- Oportunos?		
b- Fáciles de utilizar?		
c- Diseñado de forma adecuada?		
d-¿Existe trabajo de equipo entre los componente el área?		
15-¿El personal de área participa en decisiones decisivas en su trabajo?		
16-¿Tiene confianza usted desde su cargo en sus subordinados?		
17-¿Se siente libre el personal del departamento para comunicar sus ideas y críticas constructivas a sus superiores?		

18-¿Hay suficiente control sobre las metas de contabilidad y finanzas en tal forma que sea compatibles con los objetivos generales de la organización?		
19-¿Se usa métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?		
20-¿Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos de producción?		
22-¿Se compara los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales?		
23-¿Se toman a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras?		
24-¿Está bajo la dirección de un dirigente calificado el Dpto. de Economía?		
25-¿Es capaz el Dpto. de Economía en poner práctica políticas contables importantes si son necesarias para operaciones eficientes y económicas?		
26-¿Son verificados el importe de los ingresos cobrados en efectivo y se corresponden con la suma de los documentos justificantes?		
27-¿Considera usted necesaria toda la información que se procesa en su departamento?		
28-¿Cree usted que se necesite otra información que actualmente no se elaboran? Ejemplifique		

Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

PT:

Área: Dirección Económico Laboral

Fecha:

Objetivo: Aplicar la encuesta al técnico de Recursos Humanos

Auditor:

Período:

Fuente:

Buenos días / tardes

La Unidad Central de Auditoría perteneciente al Consejo de la Administración Provincial de Cienfuegos se encuentra enfrascada en una investigación. Para ello solicitamos su colaboración; con este fin hemos confeccionado esta encuesta que será fácilmente respondida, nos serán de enorme valor si es llenada completamente, la información recogida en ella es confidencial y anónima. Agradecemos la cooperación que nos brinde y esperamos que responda con sinceridad cada pregunta, pues los resultados pueden ser de gran utilidad para todos.

GRACIAS.

Usted es Directivo

Mando intermedio

Empleados y obreros

1-¿Cuáles son para usted los puntos positivos de la entidad?

Existe una coordinación favorable entre los empleados

El colectivo de trabajo tiene buenas condiciones humanas

Los dirigentes de la unidad son buenos

Existe un colectivo estable en la unidad

2-¿Cuales son para usted los puntos negativos de la entidad?

Mal ambiente en el entorno de la unidad

Los salarios que percibimos son regulares

No existe en la unidad posibilidad de continuar estudios universitarios

Unidad Empresarial de base ACVICUMAN

PT:

Área: Dirección Económico Laboral

Fecha:

Objetivo: Aplicar la encuesta a los trabajadores de la entidad

Auditor:

Período:

Fuente:

Marque con X en el nivel que se encuentra las siguientes condiciones trabajo y protección e higiene, que se relacionan tanto con usted como con su puesto de trabajo

Condición o Protección	Optimo	Aceptable	Regular	Mal	Pésimo
Iluminación					
Ventilación					
Limpieza					
Baños higiénicos					
Almuerzos					
Bebederos					
Protección individual					
Extintores de fuego					
Merienda					
Taquilla					
Ropa de trabajo					
Instrumentos laborales					
Equipos de trabajo					
Horarios de trabajo					

Área de Producción

Objetivos:

- ❖ Analizar detalladamente costos y gastos de mayor incidencia, con el fin de determinar causa y efecto.
- ❖ Calcular el costo unitario de producción, para determinar si se está trabajando a costo mínimo.
- ❖ Establecer indicadores para control de los mismos.

Contenido:

1. Análisis y descripción del área.
2. Conocer las producciones que realizan.
3. Examinar y evaluar el comportamiento de la producción del medio intensivo y extensivo.
4. Comparación de dos o más periodos con respecto al real.
5. Evaluar el comportamiento de los ingresos y gastos del período en cuestión.
6. Análisis por estanques de la producción determinando su cumplimiento.
7. Calidad del producto
8. Aplicar cuestionarios de trabajo para el área sobre producción y medio ambiente.
9. Realizar papel de trabajo que evalúen el resultado de los cuestionarios.
10. Procesar el resultado.

Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

PT:

Área: Producción

Fecha:

Objetivo: Aplicar la encuesta de producción

Auditor:

a los empleados de la Empresa

Período:

Fuente:

Buenos días / tardes

La Unidad Central de Auditoría perteneciente al Consejo de la Administración Provincial de Cienfuegos se encuentra enfrascada en una investigación. Para ello solicitamos su colaboración; con este fin hemos confeccionado esta encuesta que será fácilmente respondida, nos serán de enorme valor si es llenada completamente, la información recogida en ella es confidencial y anónima. Agradecemos la cooperación que nos brinde y esperamos que responda con sinceridad cada pregunta, pues los resultados pueden ser de gran utilidad para todos.

GRACIAS.

No	CUESTIONARIO	B	M
MEDIO EXTENSIVO			
1	¿Cómo usted considera la calidad de las capturas?		
		Si	No
2	¿Cuenta con los medios necesarios para lograr la producción planificada?		
3	¿Las embarcaciones se encuentran en buen estado técnico?		
4	¿Las siembras de alevines son correctas?		
5	¿Cuenta usted con los artes de pesca necesarios para lograr la producción esperada?		

Pesquería Acuícola

Cargo: Criador de Estación

No	CUESTIONARIO	SI	NO
1	Se efectúa la preparación inicial del estanque, fertilización y Alimentación.		
2	Se efectúa el mantenimiento del área (incluye canal de abastecimiento y de salida)		
3	Se realiza la recolección diaria de animales y se avisa al Técnico sobre cualquier enfermedad o comportamiento inusual		
4	Se conocen las técnicas de pesca , así como el mantenimiento y conversación de las artes de pesca		

Cargo: Técnico de la Estación

1	Se conoce la formación y el manejo del banco de reproductores y sus reemplazos		
2	Se orienta , controla y evalúa la alimentación , preparación inicial y siembra de los estanques , así como la actualización diaria de los expedientes de los estanques y el análisis de la información		
3	Se orienta y ejecutan los muestreos periódicos para ajustes de alimentación y conteo final de los alevines a sembrar		

Cargo: Cultivo de clara (Criador)

1	Se recolecta , cuenta e incinera los alevines muertos		
2	Se anotan en el registro las muertes diaria		
3	Se informa al técnico sobre enfermedades o comportamiento inusual de los peces .		
4	Se mantienen los estanques y piscinas chapeadas y limpias		

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

5	Se participan en las siembras , los desdobles así como en las pescas parciales o totales y en la alimentación según lo establecido .		
6	Se realizan los muestreos al 100% de los estanques y las piscinas a su cargo		
7	Se mantienen los filtros en las entradas y salidas de agua de los estanques y piscinas así como en los canales de suministro		

Cargo: Técnico de la Granja

1	Se encuentra actualizados los expedientes de la granja		
2	Se revisan diariamente los estanques y piscinas e informar al jefe de la Granja los problemas detectados		
3	Se participan en los muestreos y preparar los informes		
4	Se establecen los ajustes de las dietas atendiendo a los resultados del muestreos que deben realizarse entre el 20 y el 25 de cada mes .		
5	SE organiza y dirige la alimentación de los peces con las frecuencias planificadas		
6	Se controla la salida del pienso del almacén para cada uno de los criadores y se supervisa la alimentación		
7	Se controla el subproducto que llega de la Industria y distribuye		
8	Lograr un FC -1.8		

Cargo: **Jefe UEB**

1	Se garantiza el plan de siembra y captura en cada embalse		
2	Se garantiza la calidad de las capturas entregadas Se garantizar la disciplina , orden y protección de la instalación y los recursos existentes en la misma bioseguridad		

Cargo: **Criador de Estación o Granja**

1	Se mantienen los filtros en las entradas y salidas de agua de los estanques y piscinas así como canales de suministros		
2	Se mantiene su área (incluye canal de abastecimiento y de salida limpio y chapeado)		
3	Se conocen las técnicas de pesca, así como el mantenimiento y conservación de las artes de pesca.		
4	Se encuentra evaluado para el cargo que desempeña		

Cargo: Técnico de la Estación o Granja

1	Se informa al jefe de la estación sobre cualquier enfermedad o comportamiento inusual en los animales		
2	Se mantiene un control de los filtros y mallas en los estanques		
3	Se mantiene un control sistemático de los parámetros químicos e hidroquímicos		
4	Se conoce el uso de los desinfectantes (agua amoniacal , formol) y para que se utilizan		
5	Se encuentra evaluado para el cargo que desempeña		
6	Se conoce las medidas de cuarentena y cuando se aplican		
7	Se mantiene un control de los animales trasladados		
8	Se garantiza que el alimento y los fertilizantes que entren a la estación tengan el destino correcto y se apliquen correctamente		

Cargo: Jefe de la Estación o Granja

1	Se actualiza el plan de acción y la Comisión de Bioseguridad		
2	Se garantiza que el alimento y los fertilizantes que entren a la estación tengan el destino correcto y se encuentren bien almacenados		

3	Se informa a la Empresa y a otras instituciones del territorio (IMV) sobre cualquier enfermedad o comportamiento inusual en los animales		
4	Se encuentra evaluado para el cargo que desempeña		
5	Se gestiona el suministro de los desinfectantes		
6	Se logra el cercado perimetral completo en el área		
7	Se controla ejecución y funcionamiento de llantiluvio y pediluvio en la Estación		
8	Se conoce las medidas de cuarentena y cuando se aplican		
9	Se logra disciplina , orden y protección de la entidad a todos los recursos que a la misma se le asignan		
10	Se monitorea el chequeo médico del personal		
11	Se cumplen los planes de producción de la entidad (formación de bancos , siembra de alevines y reproducción)		

Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

PT:

Área: Producción

Fecha:

Objetivo: Aplicar la encuesta de medio ambiente a los trabajadores **Auditor:**

Período:

Fuente:

Buenos días / tardes

La Unidad Central de Auditoría perteneciente al Consejo de la Administración Provincial de Cienfuegos se encuentra enfrascada en una investigación. Para ello solicitamos su colaboración; con este fin hemos confeccionado esta encuesta que será fácilmente respondida, nos serán de enorme valor si es llenada completamente, la información recogida en ella es confidencial y anónima. Agradecemos la cooperación que nos brinde y esperamos que responda con sinceridad cada pregunta, pues los resultados pueden ser de gran utilidad para todos.

GRACIAS.

No	Cuestionario	Si	No
1	¿Se preocupa la gerencia porque sus actividades tengan una relación directa con el cuidado y conservación del medio ambiente?		
2	¿Es importante para usted la conservación del medio ambiente?		
3	¿Esta implantado el sistema de gestión ambiental?		
4	¿Se aplica en la entidad los principios de producción mas limpia y consumo sustentable?		
5	¿Posee áreas de cremación para las muertes de los peces?		
6	¿Existe un plan de capacitación sobre la legislación ambiental vigente asociada a la actividad que realizan los trabajadores?		
7	¿Se tratan en las asambleas de afiliados sobre el tema de medio ambiente?		
8	¿Contribuye usted al cuidado de los recursos naturales del área?		

Capítulo III



Capítulo III: Aplicación de la Guía Propuesta

De la propuesta que se presentó en el capítulo anterior, se derivan los siguientes resultados que se abordarán en este capítulo; los cuales muestran las evidencias según los periodos auditados.

3.1 Primera Etapa: Exploración y Examen Preliminar

3.1.1. Estudio Ambiental

La Unidad Empresarial de base ACUICUMAN según el acuerdo 4839 del 26 de junio del 2003 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro se le aprobó la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial de la Empresa Pesquera Industrial Cienfuegos por la resolución 1286. **(PT-1)**

Estrategia empresarial de Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

Los trabajadores y funcionarios de Unidad Empresarial de base ACUICUMAN, Cumanayagua, expresaban su misión de la siguiente manera:

➤ **Misión**

Satisfacer las exigencias del Mercado interno y externo, a través del cultivo, captura procesamiento y comercialización de productos pesqueros de calidad y alto nivel nutricional de manera eficiente y eficaz con la participación de sus directivos y trabajadores competentes y comprometidos.

➤ **Análisis del entorno demográfico :**

Este centro está ubicada en la carretera potrerrillo kilómetro 4 , linda con la CPA Mártires de Cumanayagua , dedicada a la producción de cultivos varios y la unidad de producción de Breñas dedicado al desarrollo de alimentos .

Este centro tiene el objetivo atender la población de Cumanayagua, la cual es de 52 326 habitantes con productos de la pesca, lo cual le llega a través de las dieta de pescado, cuotas básicas y una casilla que presta servicio de productos, consideramos no está atendida toda la población ya que la demanda es mayor que la oferta y no hemos podido ampliar nuestro mercado a otra cabeceras.

Características del Entorno Demográficos

Población Total	52.326 Habitantes	Niños 12.324	Adultos 35.300	Ancianos 4.702
Tasa de Crecimiento de la población 2010	53.125	12.620	35.405	5.100
Posición de la población grupo, edad y sexo.	Mujeres 37.187 Hombres 15.938			

Entorno Económico:

Es una Empresa en perfeccionamiento empresarial, con sistemas de pagos de estimulación a trabajadores para la eficiencia y eficacia de los renglones productivos y el mercado, satisfaciendo al cliente.

Esta Empresa cuenta con una liquidez financiera que genera compras para las materias primas para las producciones y comercializaciones.

Cuenta con utilidades para el fortalecimiento financiero de todas las obligaciones de pago.

Precio de los productos Pesqueros a la población:

Estos productos se garantizan a la población a precios módicos el balance de la población de productos pesqueros como son: dietas, cuotas básicas, balance de organismos prior izados como son la salud, educación y seguridad social.

Entorno Social:

Por la importancia que tiene el entorno social con las obligaciones de los productos pesqueros, aun cuando se hacen esfuerzo de satisfacer las necesidades de la población todavía existen limitaciones de la población por nuestro mercado:

Ejemplo: Porque falten surtidos o porque no estén representados los productos en distintos lugares de la sociedad.

Entorno Político:

El esfuerzo de desarrollar las producciones Acuícolas en el territorio es decisivo en los años actuales ya que como bien plantea la máxima dirección del país , la Alimentación en estos momentos forma parte de las prioridades y es de máxima seguridad nacional para tener un ambiente socio político de este entorno y en general de la población.

- Diagnostico estratégico "matriz DAFO"

Fortalezas:

1. Ubicación Geográfica propicia.
2. Hegemonía territorial del mercado de productos pesqueros.
3. Capacidad instalada con posibilidades para el desarrollo de nuevos productos y servicios. (Especie de camarón y cultivo de clarias).
4. Estabilidad de la fuerza de trabajo.
5. Contamos con los Procedimientos Operacionales de Trabajo (POT).
6. Trabajadores capacitados y acreditados

Debilidades:

1. Sobredimensionamiento de la Empresa.
2. Insuficiente disponibilidad de recursos materiales y financieros para acometer las nuevas exigencias.
3. No contamos con los medios de transporte terrestre y naval adecuado.
4. No están creadas las condiciones socio- administrativas de Almacén y Laboratorio..
5. Condiciones de vida de los pescadores no favorables.

Oportunidades:

1. Proceso de Perfeccionamiento empresarial.
2. Captación de la fuerza de trabajo joven y calificada capaz de prepararse y desarrollarse en el sector.

Amenazas:

1. Recrudescimiento del bloqueo por parte de los Estados Unidos.
2. Ofertas de trabajo con mayor atractivo en el entorno.
3. Limitados recursos pesqueros en la Acuicultura.
4. Fuertes regulaciones internacionales para comercializar productos pesqueros.

- Visión.

Empresa autofinanciada y rentable, distinguida por la calidad de sus productos en el mercado nacional e internacional, con cuadros capaces y preparados con las más modernas técnicas de dirección, los recursos humanos altamente calificados, competentes y con un elevado sentido

de pertenencia, que les permite asumir con eficiencia la introducción de nuevas tecnologías en el proceso productivo que conduzca a alcanzar alto valor agregado de la infraestructura de la actividad pesquera e industrial, asegura la llegada oportuna, estable y con la calidad de los productos para la distribución según las líneas estatales y diversifica los fondos exportables y las ofertas al mercado interno en divisas y moneda nacional, sosteniendo una administración responsable del medio.

Áreas

Para la selección de dichas áreas se tomó como principal criterio los factores críticos del éxito identificados en el análisis del entorno, estas áreas quedaron conformadas como se muestra a continuación:

- Dirección Administrativa.
- Dirección económico-laboral
Esta comprende la economía de la producción y el desarrollo del potencial humano.
- Dirección de producción.

Esta abarca la producción de la especie de tilapia en el desarrollo de alevinaje, tiene como objetivo alcanzar los planes de producción en la especie clara como intensivo y además rectorea los niveles de captura del medio natural para su industrialización.

Estructura organizacional. Organigrama.

La entidad hasta cierre de diciembre de 2011, se pudo comprobar que presenta dos áreas la económica-laboral, la de reproducción y alevinaje, con una estructura horizontal compuesta por una dirección general, a la que se le subordina la Económico-Laboral y la de producción. **(Anexo A).**

Plantilla de la entidad.

Cuenta actualmente la empresa con un total de 53 trabajadores desglosados por las diferentes categorías ocupacional, de los cuales el 100 por ciento está cubierto. El mayor número de trabajadores se encuentran en la categoría Obrero donde hay 38 trabajadores, lo que representa un 72 %; la categoría servicio, donde hay 4 trabajadores con un 7%. El 21% que queda represente las categorías Dirigente y técnicos. La composición de la Fuerza Laboral General de la entidad se muestra en **(PT-2 y PT-3).**

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

Existe en la UEB avalado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro en el acuerdo 4839 el Decreto 281 con fecha 16 de agosto del 2003, La resolución 83 del 2011 actualizada que faculta y pone en vigor el Reglamento para la aplicación del sistema de pago de moneda nacional a los trabajadores que laboran en la producción de alevines y la Resolución 11 del 2011 que pone en vigor el Reglamento para la estimulación en pesos convertibles a los trabajadores.

La entidad produce alevines de la especie de tilapia, la producción de claria y extracción de peces en el medio natural para su industrialización mediante la Empresa Provincial.

Consejo de dirección

El Consejo Dirección de la UEB está avalada por la Resolución # 86 del 2011 que designa como miembro del Consejo Dirección de la UEB Acucuman de la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos a siete compañeros. Se reúnen el tercer lunes de cada mes y semanalmente un consejo para puntualizar las actividades de la semana, revisando los acuerdos de la semana anterior. **(Ver PT-AG-1)**

Personal que labora en el área económico –laboral

El área económica laboral está compuesto por tres trabajadores para lo cual se solicito la fecha de incorporación al cargo **(PT-4)**.

Documentación contable financiero, Actualización del trabajo contable-financiero

En la entidad no hay atrasos en la documentación contable-financiera todos los documentos primarios de la entidad están actualizados, no tienen anotaciones en las cuentas ingresos y gastos de años anteriores, se entregan mensualmente la información para la elaboración del balance de comprobación de saldos y quincenalmente para la elaboración de los sistemas de pagos y nominas, tienen manuales de procedimientos de la contabilidad, de la producción, manuales de calidad, reglamento interno del grupo de seguridad y protección.

La contabilidad esta automatizada mediante el sistema de contabilidad establecido en el grupo de la Pesca el sistema SISCOIP, la comercialización y el subsistema de banco no se ejecutan por estar centralizadas a nivel de empresa, por esa razón no hay cuentas por cobrar, ni pagar, tienen un fondo de caja de 30.00 para el servicio de comedor, el Inventario (se recibe mediante transferencia , se recepciona, dándole entrada al almacén por una tarjeta de estiba, se solicita a través de la solicitud de materiales por la persona que está autorizada, la almacenera confecciona el vale de salida, lo pasa a contabilidad adjunto al vale con la solicitud, esto se

contabiliza en la maquina don se refleja el gasto por producto en cada centro de costo, estos documentos mantienen la referencia cruzada además de llevar el saldo final del producto del almacén y este será del saldo de la maquina.

Almacenes y sus elementos fundamentales

La unidad de base cuenta con un almacén cerrado protegido por las medidas de seguridad y protección para el cuidado de los recursos estatales custodiados por la almacenera ya que en la puerta principal tienen su cerradura candado y un sello, las ventanas están bien identificadas y protegidas, existe buena iluminación y el techo del almacén está en buen estado, además de la vigilancia y protección del custodio de la UEB que tienen dentro de la prioridad para la seguridad y la protección el almacén central.

En este almacén se resguardan 303 renglones por valor de 21621.03 CUP de ellos 62 por valor de 17425.51, el 20 y 80 por ciento respectivamente en físico y valor corresponden a materia prima y materiales ya que es el aseguramiento de la producción. **(PT-5)**.

Activos Fijos Tangibles

La Cuenta de Activos Fijos Tangibles muestra un saldo en Balance al cierre de diciembre de 2011 de 1732278.81 CUP, respaldado por las siete áreas de responsabilidad con un total de 129 activos, de ellos el 59 por ciento pertenece a Áreas Exteriores Alevines ya que se utilizan para la actividad productiva donde están los acuatorios comprobándose que existe correspondencia con lo reflejado en el submayor. **(Ver PT-6)**

Combustible

De un total de tres tarjetas magnéticas activas desglosadas una para transporte de carga, otra para el transporte naval y otra para la actividad administrativa, se verificaron con el certificado emitido por Fincimex las tres, que representan el 100 por ciento del total, existiendo coincidencia entre la documentación de carga emitida y los consumos según vales de venta y las anotaciones de los registros contables de la entidad, su consumo está dirigido a la prioridad de la producción para el apoyo y el cumplimiento de los mismos que radica en la pesca del extensivo, la producción de alevines y el cultivo intensivo y el apoyo interno de aseguramiento para realizar estas tareas.

3.1.2 Inspecciones, comprobaciones y resultados de auditorías anteriores

Se revisa el Expediente de Acciones de Control, de la entidad y se comprueba que se ajusta a lo establecido en el artículo No. 31 de la Sección Segunda del Capítulo III del Reglamento de la Ley No. 107/09 “De la Contraloría General de la República de Cuba”, la última acción de control fue realizada por el órgano de control de la empresa con fecha 21-8-2011 donde le fueron detectados las siguientes deficiencias:

- Carencia de datos de uso obligatorio en el modelo de solicitud de materiales.

3.1.3 Evaluación del Control Interno

Se aplicó el programa elaborado por la Contraloría General de la República para la VI Comprobación Nacional al Control Interno Sector Empresarial-2011.

Se consideraron para su revisión las operaciones comprendidas entre el 1 de octubre y el 31 de diciembre de 2011 así como a periodos posteriores para una mejor comprensión de los resultados. Se revisaron los documentos primarios correspondientes de acuerdo a los objetivos y alcance de la auditoría.

Se aplicaron las normas para los Auditores Gubernamentales, por las técnicas de observación y muestra, sin limitaciones.

La entidad cuenta con la planificación estratégica y con los objetivos trazados para el año 2011, así como con el Plan de Actividades Principales y el de Trabajo según establece la Instrucción No. 1/2009 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.

Posee un Auditor Interno a nivel de Empresa, se debe señalar que la entidad no fue objeto de control en la VI Comprobación Nacional.

Se comprobó que la entidad tiene confeccionado el cronograma de implementación de la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba.

De acuerdo con los resultados alcanzados, se considera Aceptable el trabajo que muestra la entidad, toda vez que las deficiencias detectadas no afectan el cumplimiento de los objetivos del control interno criterio que se sustenta en:

- No existe el plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades, pero sí existe una brigada de reserva que,

aunque no rota consecutivamente por todos los puestos de trabajo, está preparada para cubrir en todas las áreas.

- Desactualización en las tasas de depreciación.

El Plan de Prevención se utiliza como instrumento de trabajo por lo que se considera Elaborado- no Efectivo.

3.1.4 Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del PCC

La entidad tiene implementado los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del PCC, significando que los objetivos de trabajo trazados para el año 2011 no se encuentran interrelacionados con los mismos, no siendo así en el 2012.

3.2 Segunda Etapa: Planeación

A partir de la información obtenida en la exploración donde se evaluó a priori el sistema de control interno de la entidad, se efectuó la planeación de la auditoría, en ella entre otras, se definieron los objetivos específicos que se perseguían cumplir en la investigación y con ello quedó clara la magnitud del trabajo a realizar y el tiempo a emplear, se seleccionaron los programas, encuestas y cuestionarios que se aplicarían en cada área; se realizaron cálculos para saber a cuántos trabajadores se iban a encuestar con el fin de obtener resultados confiables en la evaluación del clima laboral para la planeación de la misma se analizó el universo que se debía investigar con el objetivo de ver cuán extenso y variado era el mismo y poder tener resultado con un mayor grado de exactitud de la información recogida u obtenida del instrumento seleccionado. Por tanto, se utilizó el muestro aleatorio y se consideró necesario dividir el personal de la unidad en: personal dedicado a la actividad de la administración y personal perteneciente a la actividad de producción, con el objetivo de obtener una muestra más real y representativa que aportara mayor veracidad en los resultados finales que se alcanzarán.

3.3 Tercera Etapa: Ejecución

3.3.1 Administración General

De un total de 53 trabajadores que conforman la Unidad Empresarial de Base ACUICUMAN según plantilla aprobada hasta el 31 de diciembre de 2011 se comprobó que esta área está compuesta por la pequeña representación de la entidad, la que constituye el 11 % del total de trabajadores respondiendo a la responsabilidad de unos pocos el comportamiento de la mayoría de los trabajadores que posee la entidad. Existen niveles de mando intermedios que responden por cada una de las actividades que ejecutan los trabajadores de la entidad.

Objetivo estratégico

El objetivo estratégico consiste en alcanzar un modelo de actuación consciente de trabajadores y directivos dentro de la organización, sobre la base de la implementación de los valores formulados reflejados en el trabajo cotidiano, teniendo en cuenta la Misión y Visión Empresarial. Los valores a desarrollar dentro de la organización son: liderazgo, orientación al futuro, creatividad, sentido de pertenencia y trabajo en equipo.

Para la evaluación de esta área se procedió a buscar información del año 2011. Sobre la base de ello y las respuestas obtenidas en los cuestionarios de trabajo realizado **(PT AG-2)** se evaluó la actividad.

En lo referente a la estructura organizacional partiendo de la estructura formal se verificó que el esquema de la organización de los recursos humanos es compatible con la estructura organizativa de la entidad. Los Responsables por áreas y sus atribuciones están adecuadamente definidos. En el ambiente de trabajo se permite la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo. **(Ver anexo 1 y 2)**

Predominan los estilos de dirección democráticos, pues la mayoría de las decisiones se toman por el Consejo de Dirección. A pesar de existir buenas relaciones de camaradería entre el personal de la alta dirección, las comunicaciones horizontales fluyen con la premura requerida pues existe una tendencia del trabajo en equipo, estimulando a los trabajadores.

Se constato que en la entidad funcionan Órganos de dirección como: Consejo de Dirección, Comité de Control, Comité de Ingresos, Comité de Prevención y Control, Órgano de justicia laboral de base.

El funcionamiento de estos órganos es establecido y organizado por el Director de la entidad por un reglamento disciplinario interno y además existe el convenio colectivo de los trabajadores.

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

El consejo de dirección es un órgano que asiste al director de la Unidad Empresarial de Base, en el que por acuerdo se expresa la voluntad de la mayoría de sus integrantes.

Para el análisis el Cumplimiento de las reuniones se tomo una muestra de las actas del Consejo de Dirección de la UEB al cierre del trimestre del año 2011 el cual tuvo un comportamiento de un 100 % respecto a las que estaban planificadas denotando la eficacia de este **(Ver PT: AG-1)** , lo que dio la posibilidad de evaluar los aspectos más importantes que se analizan en el Consejo de Dirección identificándose los temas relacionados con la producción ya que es su objeto social, se hace análisis sobre las medidas encaminadas al cumplimiento o causas del incumplimiento de los temas productivos, se explica las causas del sobregiro del el presupuesto de gasto por cada elemento, en cuanto a los temas de atención al hombre que tienen que ver con la protección y salud del trabajo y las herramientas necesarias para el cumplimiento de su objeto social , se tomaron 16 acuerdos definiéndose responsables y fechas de cumplimiento , lográndose un 87.5 % de efectividad, con un 12.5 de ineficacia, quedando solo dos pendientes no solucionados (uno sobre insuficientes medidas de protección para la no ocurrencia de accidentes de trabajo y la otra poner en el mural el Convenio Colectivo y el Reglamento Disciplinario interno).

Se les aplico el cuestionario al Área de Administración General a 41 trabajadores de un total de 53 para un 77 por ciento, en la misma se pudo comprobar que dos de ellos no conoce la misión de la entidad y uno no tiene claramente definidas las metas, mientras el resto de los trabajadores están claros de estos aspectos lo que le permite el mejor desempeño de sus funciones como trabajadores.

El 100 por ciento de los trabajadores se sienten motivados y satisfechos en el trabajo y se pudo observar que tienen una buena organización en las áreas.

El mayor por ciento opina que su jefe inmediato es un dirigente creativo, sincero y justo al evaluar su trabajo, es participativo y demuestra confianza y seriedad en la labor que realiza.

Sobre las políticas y metas, se verifico que se encuentran bien definidos y organizados. Los objetivos de la entidad se expresan en términos específicos, medibles y por escrito y son compatibles con los planes, estrategias, políticas, procedimientos y normas, además de estar difundidos a todos los trabajadores. Están definidos para cada una de las áreas funcionales que integran la estructura organizacional.

Respecto a las estrategias, se encuentran integradas con los objetivos, los planes, las políticas, los procedimientos y las normas y están aprobados y apoyados por la alta dirección. Se revisan periódicamente las estrategias para que reflejen los cambios tecnológicos, nuevas necesidades

de las producciones y tendencias políticas. Además están incorporadas a las áreas funcionales de la entidad en las que son aplicables.

Los planes a corto y mediano plazo son compatibles con los de largo alcance y se integran armónicamente con los objetivos de la entidad, las estrategias, las políticas, los procedimientos y las normas. La dirección participa en la elaboración de los planes, el cual se subordina a los intereses de la entidad, desagregados por áreas y por meses en físico y valor, revisándose periódicamente su cumplimiento y las causas que incidan en su ejecución pero no se valoro objetivamente en su planificación la entrada de las artes de pesca, al no tenerla físicamente el país en sus almacenes.

En el departamento cuenta con manuales de procedimientos y operaciones de trabajo por cada área de acuerdo con la misión encomendada. Los procedimientos establecen las tareas a realizar y definen las responsabilidades de los individuos que intervienen, teniendo en cuenta las áreas de responsabilidad. Los canales de comunicación permiten que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal subordinado las políticas y procedimientos aprobados y son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente.

En otro orden se constata, que la entidad trabaja al máximo en el fortalecimiento de sus actividades productivas, así como al uso racional de sus presupuestos de gastos, contribuyendo de esta forma al desarrollo del municipio y el logro de sus objetivos y metas, en cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del PCC.

Características del director. (Ver PT: AG-2)

Se aplico el cuestionario sobre el director de la entidad para conocer su forma de pensar con relación a su labor, evidenciándose que posee experiencia como dirigente, trabaja en grupo, asume los retos obligatorios, nunca impone su criterio y forma parte del colectivo para conocer cómo avanzan las actividades.

3.3.2 Dirección Económico-Laboral

Esta dirección está compuesta un 7 por ciento de la entidad, cuenta con una Económica, un técnico en Recursos Humanos y un técnico en gestión económica. **(Ver PT: 2)**

Objetivos Estratégicos:

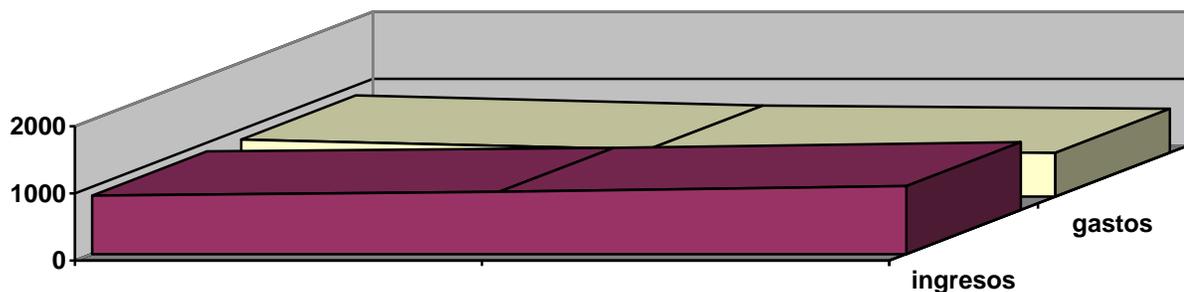
1. Lograr que la empresa cuente con un eficiente sistema de control interno.
2. Mantener la Certificación de la Contabilidad.
3. Trabajar con un eficiente Sistema de Costos de producción.

La Unidad Empresarial de base ACVICUMAN tiene centralizada sus operaciones a nivel provincial, llevándose la documentación primaria y realizándose balances mensuales, actualizándose diariamente todas sus operaciones, cuentan con un auditor interno a nivel de empresa.

Para contribuir con la evaluación de esta área se realizó además un cuestionario de trabajo **(PT-E-4 y E-5)**, dicho cuestionario aporta las características fundamentales de esta dirección, sus aspectos positivos y también los aspectos que debe mejorar.

Se compararon los años 2009, 2010 y 2011 en los conceptos de ingresos y gastos vemos que ha existido una mejoría lo cual constituye acciones propicias para transitar hacia la contabilidad de gestión. El grafico que se presenta a continuación ilustra tal comportamiento.

Ingresos y Gastos



Años	2009	2010	2011
Ingresos	870.0	925.5	1010.5
Gastos	850.2	701.1	650.4

Fuente: Datos estadísticos

La entidad cuenta con un presupuesto de gasto para el año 2011 por los diferentes conceptos ascendente a 640.6 MP y un plan de ingresos de 999.7 MP, el mismo se encuentra desagregado por meses, de acuerdo con la estructura existente, poseen evidencia en Acta del Consejo de Dirección y Asambleas de Afiliados de los análisis realizados, así como un informe valorativo de la ejecución del presupuesto. **(PT: E-6)**

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

De un total de transferencias de las producciones a la industria de 999.7 MP para el año 2011 se transfieren 1010.5 MP para un 101 por ciento de sobre cumplimiento, evidenciándose un 1 por ciento de eficacia al haber logrado los objetivos propuestos y se ejecuto en 650.4 MP del total de gastos planificados por valor 640.6 MP para un 1 por ciento de sobre ejecución, con un costo por peso de producción real de 0.64 de un plan de 0.64, cumpliéndose con la eficiencia esperada y a la vez cumpliendo con la economía planificada al obtener máximos resultados con los recursos proporcionados en las operaciones, con el menor costo posible. En el gasto materia prima y materiales que está incluido el pienso industrial se sobregira en un 11 por ciento debido a que la planificación de los precios de piensos industriales en el mercado no se comportaron de acuerdo a lo planificado, no obstante en la depreciación existe una incorrecta evaluación de las tasas de depreciación. **(PT: E-3)**

En revisión efectuada al cumplimiento del plan de medidas para erradicar las deficiencias detectadas en la visita realizada por el órgano de control interno de la empresa, se comprobó que de tres medidas propuestas para erradicar la deficiencia detectada las tres estaban cumplidas para un 100 por ciento de efectividad.

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

Se realizo cálculo del total de las bajas ocasionadas para comprobar sus causas comprobándose que el 83 por ciento fue por el proceso de disponibilidad efectuado en la entidad. **(Ver PT-E-1)**

Se verificaron los cálculos que realiza este departamento para comprobar si existe un adecuado control de las ausencias y sus causas, lo que puede constatarse en el **PT: E-2**, donde se aprecian que no tiene ausencias injustificadas y las causas de ausentismo es por enfermedad común y licencia de maternidad.

Se desarrollan Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos a corto, mediano o largo plazo. Aquí se tienen en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores que necesitan ser incluidos; Como métodos de capacitación o desarrollo la empresa imparte clases en un aula habilitada en la propia entidad, aprendizaje conjunto con otro empleado o directivo de más experiencia; y fuera del lugar de trabajo: universidades o centros especializados en determinado tema. En este caso tiene en este año 30 acciones

cumplidas según los informes existentes de un total de 30 propuestas denotando la eficacia de este departamento.

Respecto a la Evaluación del desempeño se efectuaron 12 evaluaciones anuales por trabajador para un 100 por ciento de eficacia en la mejora de su desempeño. En el proceso de evaluación la capacitadora a nivel de empresa en coordinación con el personal técnico de recursos humanos de la unidad de base tiene en cuenta la competencia para el ejercicio de las funciones asignadas a los subordinados; el nivel de compromiso demostrado de los subordinados con la organización a la que pertenecen; la conveniencia necesaria entre los objetivos y metas de los subordinados con los de la organización; y la eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo – beneficio de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral y ausentismo.

Se le aplicó la encuesta sobre las condiciones de trabajo a 41 trabajadores de los 53 existentes para un 77 por ciento comprobándose presentan problemas con la protección individual, instrumentos y equipos de trabajo y no cuentan con taquillas, bebederos y extintores de fuego.

En lo referente a la cultura organizacional es factible que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización. Se observa que la dirección utilice el método de la administración con participación.

3.3.3 Dirección de Producción

La plantilla de esta área está compuesta por la máxima representación de la entidad un 57 % del total de trabajadores y está integrada por:

1. El jefe de la estación
2. Técnicos (2)
3. Criadores (10)
4. Administrador de la presa (1),
5. Técnico de buró de captura (1)
6. Nevero (1)
7. Pescadores (14)

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

En esta área están vinculadas todas las demás áreas, la de servicios, la de custodios, que al final es alrededor de esta área, para darle cumplimiento al objeto social de la entidad, el área de producción no es más que las áreas internas de la entidad y las externas, ellas son:

- ✓ Área de pesca intensiva.
- ✓ Área de producción de tilapia y clara.

Para la evaluación de esta área se procedió a buscar información del año 2011. Sobre la base de ello y las respuestas obtenidas en los cuestionarios de trabajo realizado **(PT: PP-7 Y PP-8)** se evaluó la actividad.

Existe un Sistema de Control de Calidad que abarca criterios de aceptación para las materias Primas (pienso industrial), los parámetros de procesos productivos y control del producto final. Existe de un laboratorio dentro de sus instalaciones que no cuenta con las herramientas necesarias para medir la calidad de los parámetros de producción, realizándose visualmente se realiza mediante recorridos diarios, midiendo mediante el color y el olor del agua su utilización en el proceso productivo.

Es responsabilidad del técnico de área y la jefe de estación controlar la aplicación efectiva de los procedimientos del área, analizar y decidir la conveniencia o necesidad de realizar modificaciones al mismo, con criterio del técnico de calidad del centro.

Cada área de trabajo deberá cumplir lo que se establece en los procedimientos.

Se establecen las condiciones ambientales que se exigen en cada operación en el área de control de la calidad, existiendo un manual de seguridad ambiental.

Se conserva en buen estado la documentación (normas técnicas, procedimientos de calidad, actas de inspecciones), así como la Licencia Sanitaria correctamente conservada.

Los criadores y técnicos son responsables de la implementación eficaz de los procedimientos e instrucciones.

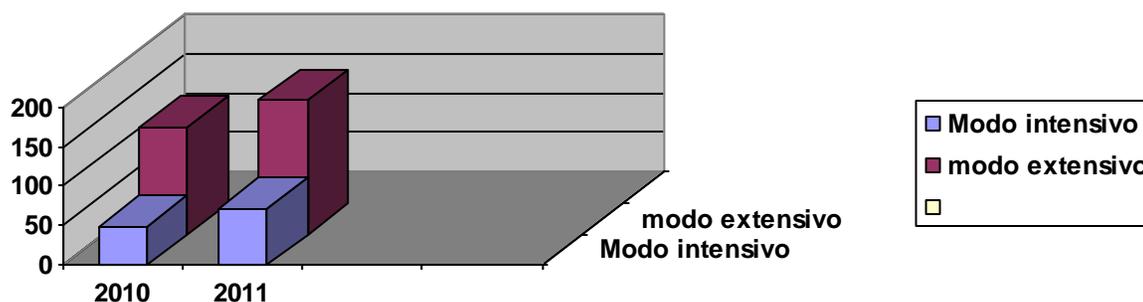
Diariamente se procesa un parte de producción que contempla un análisis de la producción diaria preliminar, comportamiento de los índices de consumo, entrada y salida de materiales, cobertura diaria de producción, además de otros indicadores medibles. Este informe sirve de contrapartida al departamento de economía lo que lleva a su mayor control y es una herramienta clave para la toma de decisiones de la administración.

La entidad se propone 239.5 TN (De ello 195.0 TN del modo extensivo y 44.5 TN del cultivo intensivo) y se produce 240.5TN (De ello 169.0 TN del medio extensivo y 71.5 TN del medio

intensivo) para un 101 por ciento de cumplimiento logrando un 1 por ciento de eficacia y lograr la eficiencia y economía esperada aunque se logra el cumplimiento del plan de producción de la entidad por tomar alternativas se demuestra ineficacia de un 13 por ciento al incumplir el modo extensivo por el déficit de artes de pesca de eficacia por el grupo nacional, ya que estas son importadas al país y por motivos financieros del país no llegan en el momento oportuno y las embarcaciones no se encuentran en buen estado técnico. Se logro una eficiencia alimentaria en el modo intensivo de un 6 por ciento y un 15 por ciento en el factor de conversión, incrementándose el nivel de desperdicio, se disminuyo el nivel de pienso que se importa y se incremento el nivel de producción. **(PT: P-2 AL PP-5 Y PP-6)**

Se realizo comparaciones y se represento gráficamente de las producciones entregadas del año 2010 y 2011 del modo intensivo y extensivo constatándose un incremento de la producción en un 148 y 125 por ciento , denotando un 25 y 48 por ciento de eficacia.**(Ver PT: PP-9)**

Figura 2: Muestra las producciones físicas del modo intensivo y extensivo.



Fuente: Elaboración propia.

Valorando la gestión de la administración enmarcada en la conservación del entorno como objetivo principal, se evidencio que esta se siente comprometida directamente con el cuidado y conservación del medio ambiente por lo que era obvio que los trabajadores se sientan motivados por su conservación logrando un trabajo con eficiencia y calidad aunque deben seguir trabajando en la capacitación de los trabajadores.

Se pudo verificar mediante un recorrido por la entidad, que el área del modo intensivo se encuentra colindante con dos bases productivas de cultivos varios y un arroyo y el modo extensivo se encuentra rodeada de gran vegetación, fluyendo hacia el los desechos de vaquerías por estar enclavada en una zona ganadera perteneciente a la Empresa Pecuaria El Tablón. La entidad no ha dejado de atender el asunto del entorno, debido a tener 8.5 Ha es

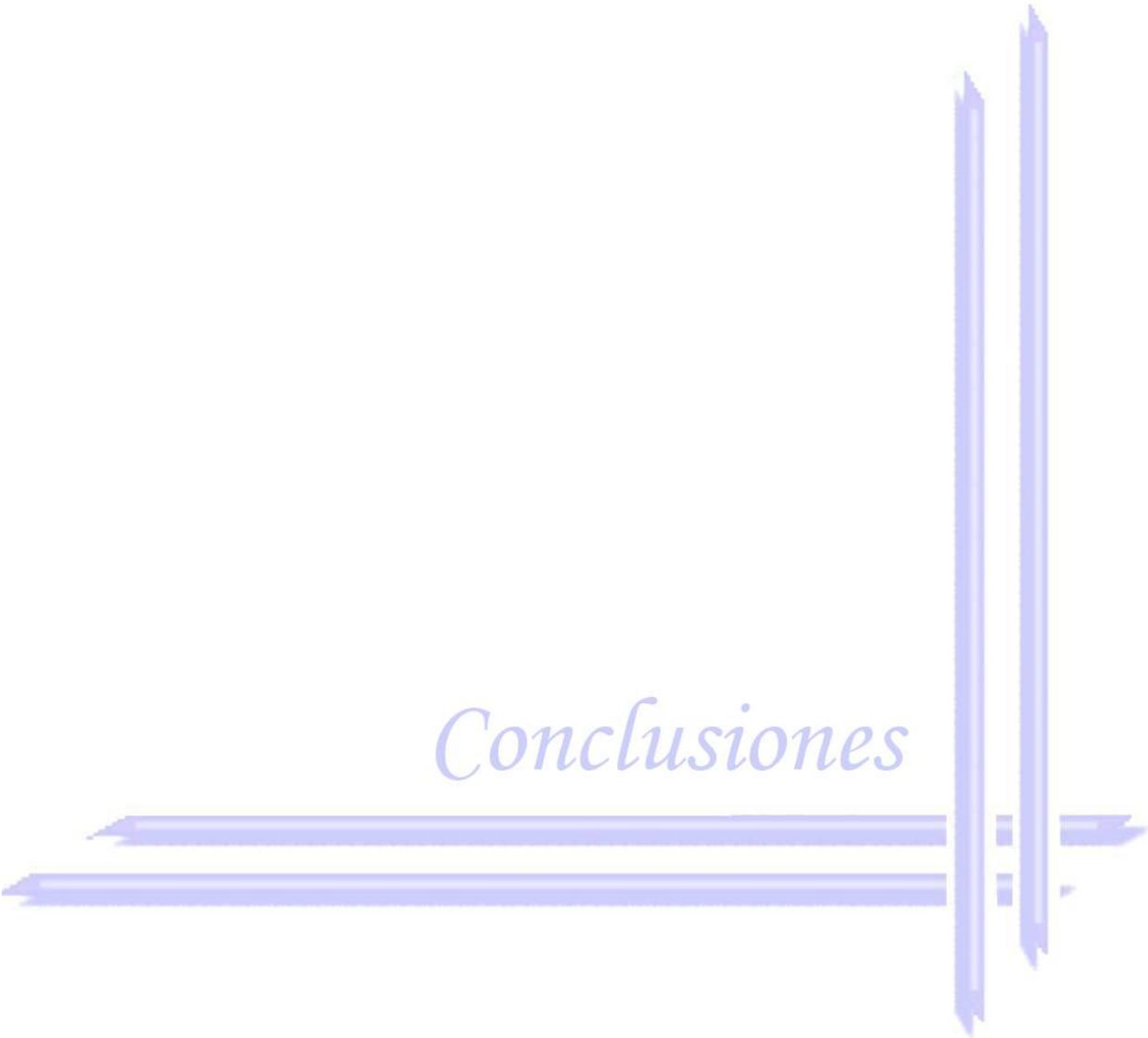
Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

atendida por la campaña antivectorial que le realiza chequeos sistemáticos, además tiene instalado un crematorio de peces destinado a la quema de todas las muertes que ocurran por diferentes motivos que pudiera provocar olores desagradables que atente contra el buen desempeño del trabajo sin embargo se pudo comprobar que la pesca del modo extensivo se realiza mediante medios de navegación con motor de petróleo que puede en un futuro afectar el agua de la presa Avilés que en estos momentos esta propuesta de reserva de agua potable a los municipios de Cruces y Cumanayagua que anteriormente era una presa de objetivos de la agricultura y la pesca.

Se verificó además que el personal de servicio vinculado al manejo de los alimentos mantiene una higiene adecuada y esto ayuda a que los demás trabajadores mantengan una salud adecuada en cuanto a ingerir los alimentos.

Al concluir la producción de los peces se le realiza una inspección al medio de transporte que vaya a trasladar esta para el puerto para garantizar la limpieza y se garantiza que estas vayan bien nevadas para garantizar la calidad y conservación del producto.

Conclusiones



Conclusiones

Concluida la investigación, atendiendo los objetivos perseguidos, en la Unidad Empresarial de base ACUICUMAN, Cumanayagua, se arribaron a las siguientes conclusiones:

- Mediante la aplicación de la guía propuesta, los auditores pueden realizar Auditorias de Gestión en dicha unidad, las cuales no se habían podido ejecutar anteriormente, porque no existía la misma.
- En el sistema de control interno no posee un plan de rotación del personal aunque existe una brigada de reserva que está preparada para cubrir en todas las áreas.
- Desactualización en las tasas de depreciación.
- Existe un control interno aceptable sobre los recursos.
- El Cumplimiento de las reuniones al cierre del trimestre del año 2011 tuvo un comportamiento de un 100 % respecto a las que estaban planificadas, lográndose un 87.5 % de cumplimiento, quedando solo dos acuerdos pendientes no solucionados por causas ajenas a la entidad demostrando la eficacia de la administración.
- En la planificación de las producciones no se valoro objetivamente la entrada de las artes de pesca, al no tenerla físicamente el país en sus almacenes.
- Existe estabilidad en la fuerza laboral.
- Se debe trabajar sobre la mejoría de las condiciones de trabajos con relación a la protección individual, instrumentos y equipos de trabajo.
- De 30 acciones de capacitación propuestas para el año, se cumplen en un 100 por ciento según los informes existentes, denotando la eficacia del departamento de Recursos Humanos.
- Existe un laboratorio dentro de sus instalaciones que no cuenta con las herramientas necesarias para medir la calidad de los parámetros de producción realizándose mediante la observación diaria.
- En el análisis del área de producción se evidencia que trabaja con eficacia de un uno por ciento, logra la eficiencia y economía esperada aunque se comprobó que estos indicadores se pueden mejorar al denotar ineficiencia del modo extensivo de un 13 por ciento por falta de aseguramiento.
- Se contactó que Unidad Empresarial de base ACUICUMAN, Cumanayagua, cuenta con niveles aceptables de economía, eficiencia y eficacia en su gestión, lo que pudieran

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

mejorar si se lograrán erradicar en el menor tiempo posible, las pequeñas insuficiencias que le han sido señaladas.

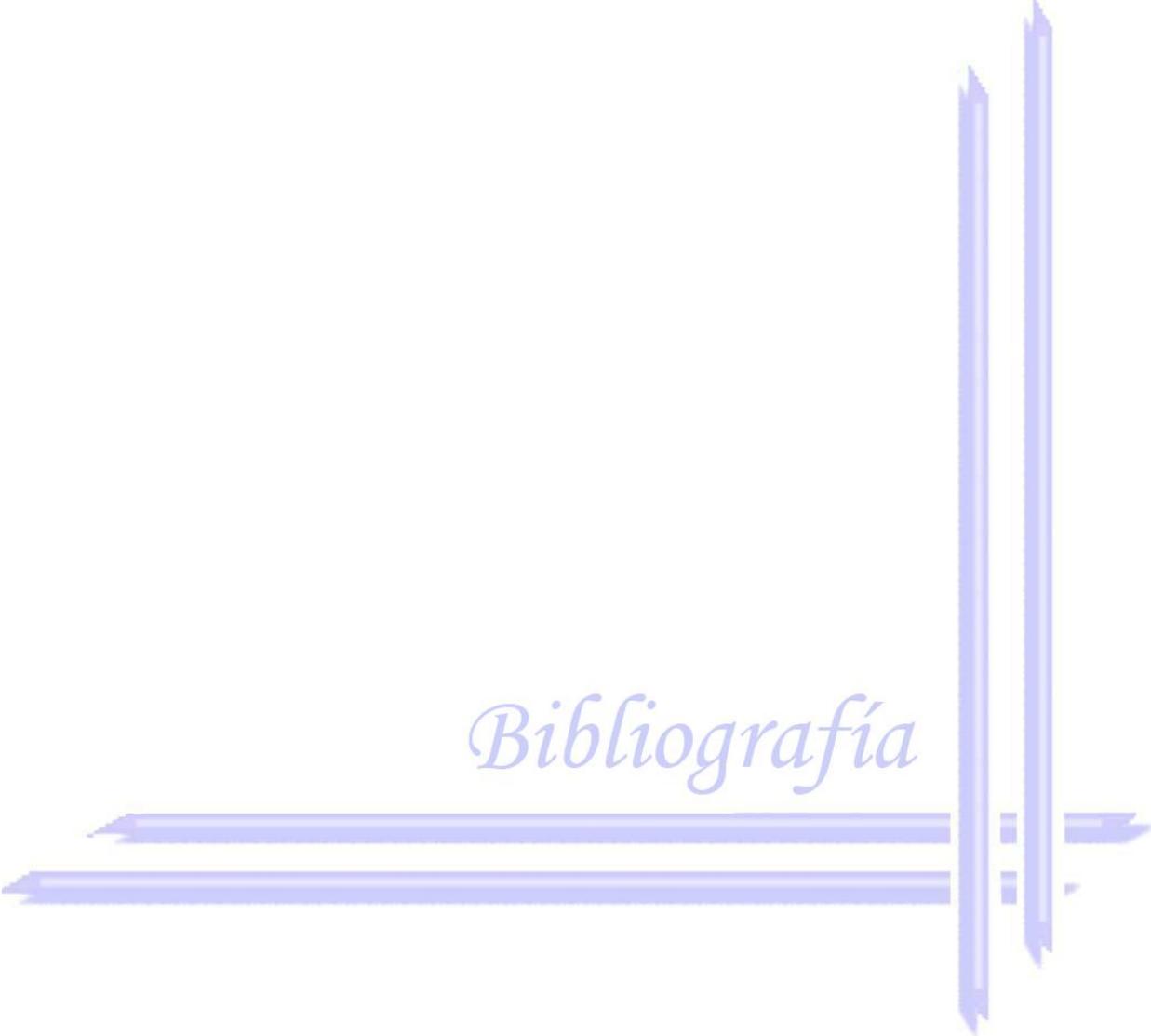
Recomendaciones

A decorative graphic consisting of two blue pens. One pen is oriented vertically on the right side, and the other is oriented horizontally at the bottom. They are positioned as if they are about to write on the page.

Recomendaciones

- Aplicar de la Guía de Auditoría de Gestión diseñada en este trabajo, anualmente como herramienta de validación para el Sistema de Control Interno y el funcionamiento de la Planeación Estratégica de tal forma que contribuya al desarrollo del perfeccionamiento empresarial y en las evaluaciones ulteriores que se produzcan para la realización de ajustes en los ajustes en las insuficiencias señaladas para posteriores evaluaciones.
- Hacer una revisión de tallada para la actualización de las tasas de depreciación.
- Coordinar una mejor proyección entre la Empresa Provincial y el grupo nacional para lograr una mejor planificación y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas.
- Gestionar el mantenimiento de las instituciones para mejorar las condiciones laborales y mantener la estabilidad de la fuerza laboral.
- Gestionar financiamiento para la compra de equipos de medición de la calidad.
- Extender el estudio efectuado a otras entidades de la Pesca de Cienfuegos y de otras provincias.

Bibliografía



Bibliografía

Carrera Bravo, N.(2010). Guía para la ejecución de la auditoría de gestión a la empresa de transportes escolares de Cienfuegos. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Cienfuegos.

Carmona González, M. (2001). El Control Interno en IDECOP.
www.monografias.com/trabajos11/manaud.shtml.

Contraloría general de la República y Organización latinoamericana y del caribe de entidades fiscalizadoras superiores. (2010). *Jerarquización de la función de control del estado. Intercambio sobre las mejores prácticas.* (t. 1). La Habana: XX Asamblea General Ordinaria.

Cuba. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2000). Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. La Habana: Autor.

Cuba. Contraloría General de la Republica. Contraloría General de la República. (2009). Ley Nro.107.Compendio Documental. La Habana: Autor.

_____. _____. (2011). Curso Técnicas de auditoria. Retrieved June, 2, 4-6.

_____. _____. (2011). Normas del sistema de Control Interno. La Habana: Autor.

Cuba. Ministerio de Economía y Finanzas (1999). Planeamiento estratégico. La Habana: Autor.

Cuba. Oficina Nacional de Auditoria. (2000). Auditoria y control. La Habana: Autor.

Contraloría general de la República. (2010). *Jerarquización de la función de control del estado. Intercambio sobre las mejores prácticas.* (t. 1). La Habana: Autor.

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua
Contraloría General de la República. (2011). Normas del sistema de Control Interno.
La Habana: Autor.

Contraloría General de la República. (2009). Ley Nro.107.Compendio Documental.
La Habana: Autor.

Dale, E. (2007). La Planeación Estratégica en las organizaciones. Retrieved October
10, 8-9.

Euroabc. (2010). La Auditoria de la Eficiencia de la Organización y la Gestión
Empresarial. mcano@escarsa.net.co.

Martinez Calderón, L. & López Toledo, M. (2011). Revista betsime-la revista del
Empresario cubano. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Universidad de Cienfuegos.
http://www.betsime.disaic.cu/secciones/eco_enemar_09.htm

Saborit Suárez, D. & Rojas Rodríguez, D. (2011). Como hacer una Auditoría de
gestión en protección e higiene del trabajo en una empresa.
[http://nosbi.com/como-hacer-una-auditoria-de-gestion-en-proteccion-e-higiene-
del-trabajo-en-una-empresa/](http://nosbi.com/como-hacer-una-auditoria-de-gestion-en-proteccion-e-higiene-del-trabajo-en-una-empresa/)

Garrido Díaz, S. (2008). Auditoria de Gestión.
[http://agsonmer.blogspot.com/2008/06/alcance-de-la-auditora-de-gestin-
y.html](http://agsonmer.blogspot.com/2008/06/alcance-de-la-auditora-de-gestin-y.html).

González Peralo, R. (2011). Marco Teórico Conceptual de la auditoria de gestión.
<http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml>

Guilarte Quevedo, Y. (2005). Bases teóricas de auditoría de gestión para las

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

unidades del sector público. <http://www.monografias.com>. Retrieved June 10, 5-7.

Hummel, C. (2007). Planeación Estratégica Personal. Retrieved October, 10, 7-9.

El manual de procedimientos de Auditoria de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado. (2000). <http://www.monografias.com>. Retrieved June 10, 4-6.

El Manual de procedimientos de Auditoria de Gestión para las unidades del sector público. (2000). <http://www.respondanet.com>.

Morejón Rivaflecha, E. (2010). Auditoria de Gestión en la Unidad Municipal de Apoyo a la Actividad Cultural Cumanayagua. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Cienfuegos.

Oliva Ramos, J.(2009). Guía metodológica para el desarrollo de la Auditoría de Gestión en la Gráfica Geocuba de Cienfuegos. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Cienfuegos

Partido Comunista de Cuba. Comité Central. (2011). VI Congreso del Partido: Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana: Política.

_____._____. (1997). Resolución Económica V Congreso. La Habana: Política.

Pérez Moran, S. (2005). Guía metodológica para la ejecución de auditorias de gestión en la agencia Seguridad y protección. Cienfuegos: ESPCONS.

Pérez Carrazana, Gendor & Palenzuela Carmona, Tania María. (2011). Revista betsimela-la revista del Empresario cubano. Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI). http://www.betsime.disaic.cu/secciones/eco_enemar_09.htm

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

González Peralo, R.(2011). Marco Teórico Conceptual de la auditoria de gestión.

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

Saborit Suárez,D. & Rojas Rodríguez, D.(2011). Como hacer una Auditoría de gestión en protección e higiene del trabajo en una empresa.

<http://nosbi.com/como-hacer-una-auditoria-de-gestion-en-proteccion-e-higiene-del-trabajo-en-una-empresa/>

Papeles de Trabajo

A decorative graphic consisting of two pencils, one oriented vertically and one horizontally, crossing at their tips to form a cross shape. The pencils are light blue with darker blue shading to indicate depth and texture. The horizontal pencil is positioned below the text, and the vertical pencil is to the right of the text.

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACUICUMAN Cumanayagua

Entidad: Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

PT: P-1

Tema: Exploración

Fecha: 1-3-2012

Objetivo: Datos de la entidad

Auditor: JRCV

Período: Cierre 31 de diciembre/2011

Fuente: Expediente jurídico

Nombre Entidad: UEB Acuicuman

Código REUUP: 12540

Tipo de Entidad: Productiva

Subordinada A: Empresa Pesquera Industrial

Dirección : Carretera Potrerillo KM 4, Mártires de Cumanayagua

Teléfono > 437236

Telefax-(no)

Correo Electrónico >(no)

Horario de Trabajo para todos los trabajadores y Dirigentes

7:30am a 12:00m ----- 1:00 pm a 4:30 pm

ASP turnos de 12 horas de forma rotativas

Entidad: Unidad Empresarial de base ACVICUMAN

PT: P-2

Tema: Plantilla general de la unidad

Fecha: 2-3-2012

Objetivo: Composición de la fuerza laboral general de la entidad

Auditor: JRCV

Período: Cierre 31 de diciembre/2011

Fuente: Visita a la áreas y Plantilla de trabajadores

RESUMEN DE PLANTILLA DE LA UNIDAD			
Categorías	Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta	%
Dirigentes	6	6	100
Técnicos	5	5	100
Obreros	38	38	100
Servicio	4	4	100
total	53	53	100

RESUMEN DE LA PLANTILLA DE ECONOMÍCO-LABORAL				
Cargo u ocupación	Categoría ocupacional	Aprobada	Cubierta	%
Economica	Dirigente	1	1	100
Técnico en gestión económica	Técnico	1	1	100
Contador D	Técnico	1	1	100
Total		3	3	100

Entidad: Unidad Empresarial de base ACVICUMAN

PT: P-3

Tema: Plantilla general de la unidad

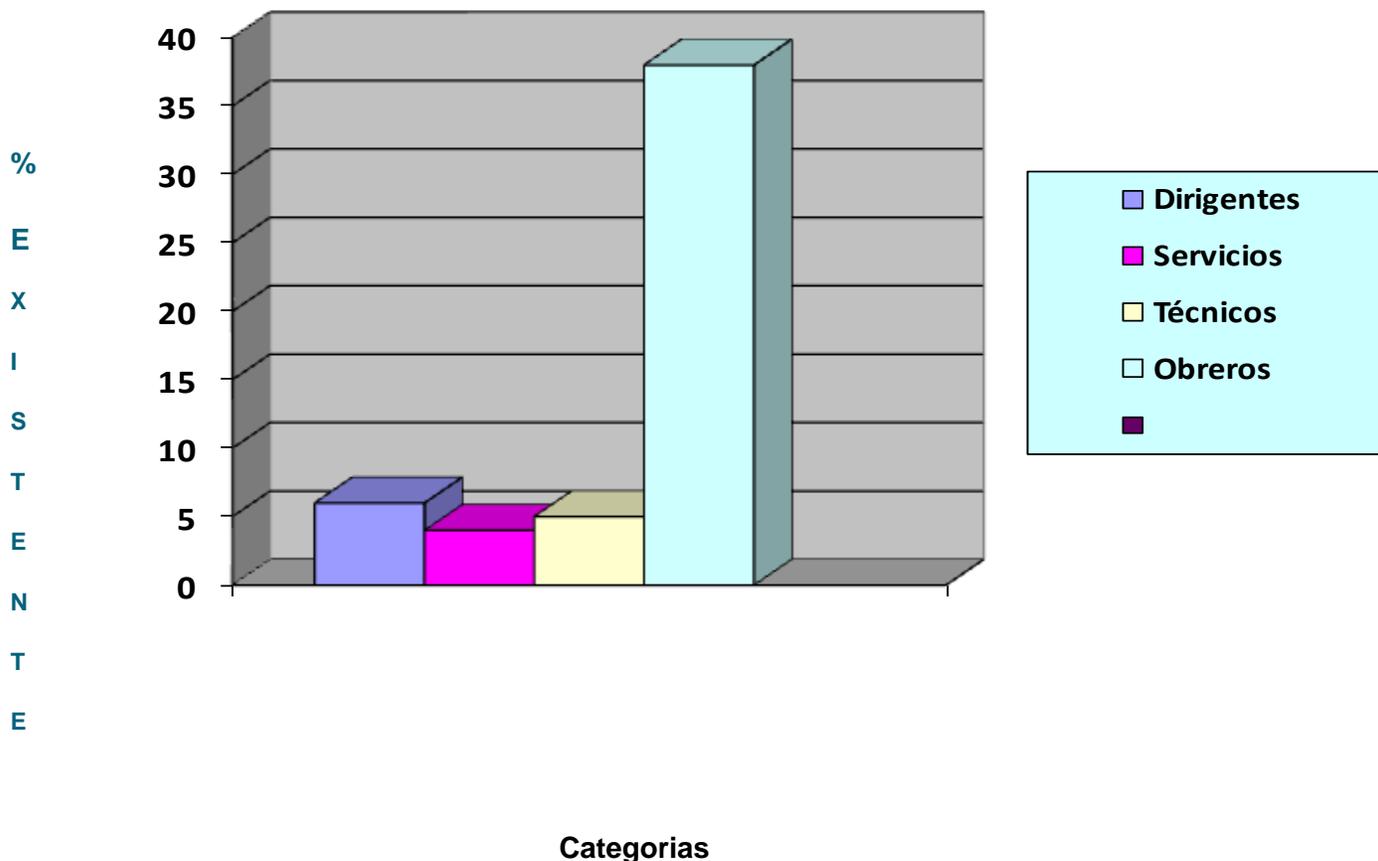
Fecha: 3-3-2012

Objetivo: Composición de la fuerza laboral general de la entidad

Auditor: JRCV

Período: Cierre 31 de diciembre/2011

Fuente: Visita a la áreas y Plantilla de trabajadores



Comprobaciones: (PT2 Y 3)

- ✓ Se calculó el por ciento que representa del total por cada categoría ocupacional.
- ✓ Se revisó este por ciento verificando la plantilla real de la entidad.
- ✓ A través de un gráfico se mostraron los por cientos que en menor o mayor cuantía representan a la gerencia por categoría.
- ✓ Con el análisis se verifica que el mayor por ciento lo representan los obreros con el 72 % y los dirigentes una representación mínima de un 11 por ciento.

Entidad: Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

PT: P-4

Tema: Exploración

Fecha: 4-3-2012

Objetivo: Verificar el personal que trabaja en el área
de contabilidad

Auditor: JRCV

Período: Cierre diciembre/2011

Fuente: Expediente laboral, plantilla de cargo

Departamento Económico

Nombre y Apellido	Cargo	Nivel Profesional	Fecha de Incorporación
Marcia Fuentes Flores	J Dpto Económico	Técnico	1-9-2008
Leisys B Ramírez Puerto	Técnico G Económico	Técnico	20-4-1998
Leobel Rodríguez Velásquez	Técnico laboral	Técnico	6-4-2009

Comprobación:

- ✓ Se verifico la fecha de incorporación al cargo del personal del área económico laboral y se definió las funciones que desempeñan en su cargo en un 100 por ciento.

Entidad: Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

PT: P-5

Tema: Exploración

Fecha: 6-3-2012

Objetivo: Almacenes y sus elementos principales

Auditor: JRCV

Período: Cierre diciembre/2011

Fuente: Submayores, actas de fijación de responsabilidad

Nombre y Dirección del almacén ----UEB Acuicuman perteneciente a la pesca

Dirección----- Carretera Proterillo Km 4

Cuentas fundamentales y características de los productos fundamentales:

Cuentas	Descripción	Cantidad de renglones	Valor
196	Materias Primas y Materiales	62	17 425.51
199	Envases Retornables	76	93.48
200	Útiles y Herramientas en Almacén	124	255.76
202	Inventarios Ociosos	41	3 846.28
	Total	303	21 621.03

Jefe almacén ----- Arelis Rodríguez González

Dependientes----- Arelis Rodríguez González

- Se comprobó que es un almacén cerrado el cual cuenta con las medidas de seguridad y protección para el cuidado de los recursos estatales custodiados por la almacenera ya que en la puerta principal tienen su cerradura candado y un sello, las ventanas están bien identificadas y protegidas, existe buena iluminación y el techo del almacén está en buen estado, además de la vigilancia y protección del custodio de la UEB que tienen dentro de la prioridad para la seguridad y la protección el almacén central .

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACUICUMAN Cumanayagua

Entidad: Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

PT: P-6

Tema: Exploración

Fecha: 13-3-2012

Objetivo: Verificar actas de responsabilidad de los activos

Auditor: JRCV

Fijos tangibles.

Período: Cierre diciembre/2011

Fuente: Actas de fijación de responsabilidad, submayores.

Área	Valor	Responsable
Dirección-	278033.10	Jose Ramón Cabezas-Director
Economía	2329.25	Marcia Fuentes Flores-Jefe departamento.
Abastecimiento -	24595.57	Manuel Marchena Tapia-Jefe de aseguramiento
Estación de alevinaje	3617.19	Maira Chaviano Llovera-Técnico de calidad
Avilés	402101.27	Roger Cabrera Poveda-Administrador.
Áreas Exteriores Alevines	1020931.76	Zenia Herrera Jauregui- Jefe de estación.
Protección Física	670.67	Nelson Naranjo Vera- Jefe de protección.
Total	1 732 278.81	

Comprobación:

- ✓ Se comprobó las existencias de actas de fijación de responsabilidad por áreas de los activos fijos tangibles y su saldo total con el balance de comprobación no detectándose deficiencias, de ellos el 59 por ciento corresponden a áreas exteriores de los alevines.

Entidad: Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

PT: AG-1

Tema: Administración General

Fecha: 18-04-2010

Objetivo: Evaluar Indicadores de la Administración General

Auditor: JRCV

Periodo Auditado: Cierre del último trimestre del Año 2011

Fuente: Actas del consejo de dirección

Indicador	%
3 reuniones planificadas / 3 reuniones realizadas	100
16 acuerdos tomados /14 acuerdos cumplidos en fecha	87.5
8 miembros consejo dirección que debían participar / 8 miembros consejo dirección participaron	100

El Consejo Dirección de la UEB está avalada por la Resolución # 86 del 2011 que designa como miembro del Consejo Dirección de la UEB Acuicuman de la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos a los siguientes compañeros:

Nombre y Apellido	Cargo	Firma código de ética
José Ramón Cabezas Vieites	Director	si
Marcia Fuentes Flores	Económica	si
Zenia Herrera Jáuregui	J Estación	si
Maida Chaviano Lloveras	Esp Calidad	si
Roger Cabrera Poveda	J .Producción	si
Manuel Marchena Tapia	J Aseguramiento	si
Nelson Naranjo Vera	J Seguridad prot	si
Alianny Roque González	Secretaria de Acta	si

Comprobaciones:

- ✓ Fueron revisada si se firma el código de ética de los integrantes del consejo de dirección, las actas del consejo de dirección del último trimestre del año 2011, Comisión de Cuadro, Comité de Control y relación de acuerdos tomados y de ellos cumplidos comprobándose que se logra un 87.5 de efectividad en el cumplimiento de los acuerdos.

CUESTIONARIO	SI	NO			
¿Existe un comité oficial de planeación para trazar los planes?	26	15			
¿Se discuten los planes con los trabajadores y si existe evidencia documental de esta acción?	41				
¿Están desagregados los planes?	41				
5. ¿Se analizan los comportamientos de los planes? Puede marcar todas las que sean posibles.	38	3			
¿Por lo general se sobregira el real respecto al plan aprobado?	20	11			
¿Se comparan los planes con los resultados reales?	39	2			
¿Se analizan y explican las desviaciones?	41				
¿Si existen desviaciones se conocen las causas?	41				
¿Se analizan alternativas viables para la erradicación de estas desviaciones?	41				
6-¿Existe los objetivos de la Entidad?	41				
Puede marcar todas las que sean posibles:					
¿Los objetivos están por escrito?	40	1			
¿Son difundidos los objetivos a todos los niveles?	41				
¿Se ordenan por orden de prioridad los objetivos?	41				
¿Se cuantifica?	41				
¿Los objetivos son formulados por la Dirección de la Entidad?	40	1			
7-Circule el número que indique su percepción del nivel alcanzado. ¿En qué medida las energías del grupo de encausan para resolver conflictos y laboral verdaderamente como equipo? Baja 1 2 3 4 5 6 7 Alto ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ 3 2 10 10 16					
8. Consideras que sus condiciones de trabajo son: Buenas, Muy buenas, Podrían ser mejores, Malas, Pésimas.	B 2	MB 7	R 28	M 4	P
CUESTIONARIO		NO			
9. ¿Se siente bien en su trabajo?	40	1			
10. ¿Existen correspondencia entre la labor que realiza y su nivel de calificación?	39	2			
11-Con respecto a su trabajo responda: (Si, No)					
Preguntas	Si	No			
1- ¿Está bien organizado el trabajo de su área?	39	2			

2-¿Se le brinda la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos que contribuyan a su desarrollo?	40	1			
3-¿Usted está motivado por la labor que realiza?	41				
4-¿Se siente satisfecho de compartir su tiempo de trabajo con sus compañeros?	41				
Preguntas					
Con respecto al director diga:					
1-¿El director posee experiencia como máximo dirigente?	39	2			
2-¿Procura que las relaciones relativas al trabajo sean tomadas en decisiones de grupos y no personales?	41				
3-¿Es amistoso y comprensivo?	32	9			
4-¿Insiste en la necesidad de aumentar cada vez más la calidad en el cumplimiento de los servicios?	41				
5-¿Procura que en grupo reine un atmósfera de satisfacción y respeto?	41				
6-¿En las discusiones impone su criterio?	41				
13 .Con respecto a su jefe superior inmediato diga: (Mucho, Bastante, Algo, Poco o Nada)					
Preguntas	M	B	A	P	N
1- ¿Considera que su jefe es un líder?	15	20	5	1	
2-¿Considera que su jefe es un dirigente creativo?	2	22			
3- ¿Se haya usted satisfecho con su jefe?	8	30	3		
4- ¿Se siente respetado por su jefe?	13	28			
5- ¿Considera que su jefe es justo cuando lo evalúa en su trabajo?	10	31			
6-¿Su jefe demuestra tener confianza en su trabajo de hacia dónde debe dirigirse los esfuerzos?	40	1			
7- ¿Su jefe tiene un estilo de trabajo participativo?	39	2			
8-¿Práctica su jefe la delegación de autoridad?	41				
9- ¿Su jefe está capacitado para liderar la entidad?	35	6			

Comprobación:

Se les aplicó el cuestionario al Área de Administración General a 41 trabajadores de un total de 53 para un 77 por ciento, en la misma se pudo comprobar

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

- ✓ que dos de ellos no conoce la misión de la entidad y uno no tiene claramente definidas las metas, mientras el resto de los trabajadores están claros de estos aspectos lo que le permite el mejor desempeño de de sus funciones como trabajadores.
- ✓ El 100 por ciento de los trabajadores se sienten motivados y satisfechos en el trabajo y se pudo observar que tienen una buena organización en las áreas.
- ✓ El mayor por ciento opina que su jefe inmediato es un dirigente creativo, sincero y justo al evaluar su trabajo, es participativo y demuestra confianza y seriedad en la labor que realiza.
- ✓ Los objetivos se encuentran por escrito y son difundidos.

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACUICUMAN Cumanayagua

Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

P/T: E-1

Área: Económico-Laboral

Fecha: 28-2-2012

Objetivo: Comportamiento de las bajas y causas.

Auditor: JRCV

Periodo: Cierre diciembre de 2011

Fuente: Información mensual.

Meses	Tratamiento de Trabajadores disponibles	Mejora salarial	Total
Septiembre	4		4
Octubre		1	1
Noviembre	1		1
Diciembre			
Total	5	1	6

Comprobaciones:

- ✓ Se calcularon los totales que representan las bajas del cuatrimestre y por que concepto comprobándose que el 83 por ciento fue por disponibilidad laboral.

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

Unidad Empresarial de base ACVICUMAN

P/T: E-2

Área: Económico-Laboral

Fecha: 28-2-2012

Objetivo: Comportamiento de las bajas y causas.

Auditor: JRCV

Periodo: Cierre diciembre de 2011

Fuente: Información mensual

Mes	Índice de Ausencia general	1	2	3	4	5	6	7	8	LEYENDA 1. Ausencias autorizadas. 2. Ausencias injustificadas 3. Enfermedad común 4. Accidente de trabajo. 5. Movilización militar. 6. Licencia de maternidad 7. Promedio de trabajadores 8. Días disponibles Índice de ausentismo = tiempo no trabajado/días disponibles. Días disponibles = Promedio de trabajadores x 24 días
E	2.7			23			24	70	1680	
F	3.3			24			24	62	1488	
M	3.3			24			24	59	1416	
A	3.3			24			24	60	1440	
M	3.3			24			24	60	1440	
J	3.3			2			46	60	1440	
J	3.3						48	60	1440	
A	3.3						48	60	1440	
S	4.91			24			48	61	1464	
O	5.08			24			48	59	1416	
N	5.26			24			48	57	1368	
D	2.96			15			29	62	1488	
Total	3.67			208			435	730	17520	

Comprobación:

- ✓ Se reviso el índice de ausentismo y sus principales causas (se expresa en hombres/ días).
- ✓ Se comprobó que fue calculado correctamente el índice de ausentismo por cada causa.
- ✓ Se verifico que el fondo de tiempo que se calculo para hallar el índice fue hallado correctamente.
- ✓ Se verifico que tienen índice de ausentismo puro por no tener ausencias injustificadas.
- ✓ Las ausencias que más influyeron en el índice de ausentismo general han sido por enfermedad común y licencia de maternidad incidiendo fundamentalmente el mes de noviembre.

Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

P/T: E-3

Área: Económico-Laboral

Fecha: 28-2-2012

Objetivo: Verificar la ejecución del plan del año 2011.

Auditor: JRCV

Periodo: Cierre diciembre de 2011

Fuente: Registro de producción, plan de 2011.

REAL DE GASTOS 2011

Indicadores	PLAN ACUMULADO	REAL ACUMULADO	DESVIACION
MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	174.2	193.5	19.3
COMBUSTIBLE	32.8	22.3	(10.5)
ENERGIA	10.4	5.0	(5.4)
SALARIO	269.3	270.7	1.4
FUERZA DE TRABAJO	101.9	102.9	1.0
DEPRECIACION	28.2	32.3	4.1
OTROS GASTOS MONETARIOS	23.8	23.7	(0.1)
TOTAL	640.6	650.4	(9.8)
INGRESOS TOTALES	999.7	1010.5	10.8
G.SALARIO/INGRESOS	0.27	0.27	-
COSTO X PESO	0.64	0.64	100 %

Comprobación:

Se verifico la ejecución del plan del año 2011

- Con un total de transferencias de las producciones a la industria de un plan de 999.7 MP se logro un real de 1010.5 MP para un 1 por ciento de eficacia, aunque se incumple el modo extensivo debido a déficit de artes de pesca que no entraron en su momento debido a las contrataciones del país, tomando medidas alternativas en el modo intensivo, logrando un sobrecumplimiento de este y por tanto el cumplimiento del plan general de la entidad.

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

- Se sobregira el gasto de materia prima y materiales en un 11 por ciento debido a que la planificación de los precios de piensos industriales en el mercado no se comportaron como estaban planificados.
- Cumplimiento del plan de gasto de salario entre los ingresos obtenidos en un 100 por ciento cumpliendo con la eficiencia esperada.
- Se cumplió el plan de ingresos en un 101 por ciento y el de salario en un 101 por ciento logrando un equilibrio de la economía en un uno por ciento.

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACUICUMAN Cumanayagua

Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

P/T: E-4

Área: Economía -Laboral

Fecha: 18-4-2012

Objetivo: Evaluación del cuestionario al Especialista de Economía.

Auditor: JRCV

Periodo: 18-4-2012

CUESTIONARIO DE ECONOMÍA	SI	No
1-¿Se dispone de un clasificador de cuentas?	X	
2-¿El mismo comprende todas las cuentas y sub-cuentas del sistema contable actual?	X	
3-¿Está el departamento dotado de personal adecuado?	X	
4-¿El equipo de trabajo del área, posee dominio de las normas y procedimientos contables actuales?	X	
5-¿Disponen del manual de normas y procedimientos de contabilidad (Actualizados)?	X	
6-¿Usted conoce el contenido de su puesto de trabajo?	X	
7-¿Se dan a conocer claramente las relaciones entre superior y subordinado en el departamento?	X	
8-¿Existen descripciones adecuadas de trabajo para cada posición del área?	X	
9-¿Existe un auditor interno en el departamento?		X
10-¿Concuerdan los planes del departamento con:	X	
a.- Los objetivos de la organización	X	
b.- ¿Planes de otras áreas?	X	
11-¿Participa el área de economía en la preparación de los planes y sus posibles alternativas?	X	
12-¿Están correctamente elaborados los informes que recibe el departamento (ausencia de enmienda, borrones)?	X	
13-¿Los informes de control contable son:	X	
a- Oportunos?	X	
b- Fáciles de utilizar?	X	
c- Diseñado de forma adecuada?	X	
d-¿Existe trabajo de equipo entre los componente el área?	X	
15-¿El personal de área participa en decisiones decisivas en su trabajo?	X	
16-¿Tiene confianza usted desde su cargo en sus subordinados?	X	
17-¿Se siente libre el personal del departamento para comunicar sus ideas y críticas constructivas a sus superiores?	X	
18-¿Hay suficiente control sobre las metas de contabilidad y finanzas en tal forma	X	

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

que sea compatibles con los objetivos generales de la organización?		
19-¿Se usa métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?	X	
20-¿Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos de producción?	X	
21-¿Se compara los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales?	X	
22-¿Se toman a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras?	X	
23-¿Está bajo la dirección de un dirigente calificado el Dpto. de Economía?	X	
24-¿Es capaz el Dpto. de Economía en poner práctica políticas contables importantes si son necesarias para operaciones eficientes y económicas?	X	
25-¿Son verificados el importe de los ingresos cobrados en efectivo y se corresponden con la suma de los documentos justificantes?	X	
26-¿Considera usted necesaria toda la información que se procesa en su departamento?	X	
27-¿Cree usted que se necesite otra información que actualmente no se elaboran? Ejemplifique	X	

Comprobación:

Se le realizó encuesta al Especialista de gestión económica comprobándose que de 27 aspectos, 26 fueron positivos y uno negativo, debido a que no tienen auditor interno porque es uno a nivel de empresa que le debe realizar todos los controles necesarios.

Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

PT: E-5

Área: Dirección Económico Laboral

Fecha: 18-4-2012

Objetivo: Aplicar la encuesta de Recursos Humanos a los
Empleados de la Unidad.

Auditor: JRCV

Período: 18-4-2012

Fuente: Trabajadores de la entidad

Buenos días / tardes

La Unidad Central de Auditoría perteneciente al Consejo de la Administración Provincial de Cienfuegos se encuentra enfrascada en una investigación. Para ello solicitamos su colaboración; con este fin hemos confeccionado esta encuesta que será fácilmente respondida, nos serán de enorme valor si es llenada completamente, la información recogida en ella es confidencial y anónima. Agradecemos la cooperación que nos brinde y esperamos que responda con sinceridad cada pregunta, pues los resultados pueden ser de gran utilidad para todos.

GRACIAS.

Usted es _____ Directivo

_____ **x** Mando intermedio

_____ Empleados y obreros

1-¿Cuáles son para usted los puntos positivos de la entidad?

_____ Existe una coordinación favorable entre los empleados

_____ El colectivo de trabajo tiene buenas condiciones humanas

_____ Los dirigentes de la unidad son buenos

_____ **X** Existe un colectivo estable en la unidad

2-¿Cuales son para usted los puntos negativos de la entidad?

_____ Mal ambiente en el entorno de la unidad

_____ **X** Los salarios que percibimos son regulares

_____ No existe en la unidad posibilidad de continuar estudios universitarios

Unidad Empresarial de base ACVICUMAN

PT: E-6

Área: Dirección Económico Laboral

Fecha: 18-4-2012

Objetivo: Aplicar la encuesta de Recursos

Auditor: JRCV

Humanos a los empleados de la Empresa

Período: 18-4-2012

Fuente: Trabajadores de la entidad

Marque con X en el nivel que se encuentra las siguientes condiciones trabajo y protección e higiene, que se relacionan tanto con usted como con su puesto de trabajo

Condición o Protección	Optimo	Aceptable	Regular	Mal	Pésimo
Iluminación		41			
Ventilación		41			
Limpieza		41			
Baños higiénicos		41			
Almuerzos		41			
Bebederos					41
Protección individual			41		
Extintores de fuego					41
Merienda		41			
Taquilla					41
Ropa de trabajo		41			
Instrumentos laborales			41		
Equipos de trabajo			41		
Horarios de trabajo		41			

Comprobación:

Se le aplicó la encuesta sobre las condiciones de trabajo a 41 trabajadores de los 53 existentes para un 77 por ciento comprobándose que:

- Presentan problemas con la protección individual, instrumentos y equipos de trabajo y no cuentan con taquillas, bebederos y extintores de fuego.

Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

Área: Económico- Laboral

Objetivo: Verificar la ejecución del plan del año 2011.

Periodo: Cierre diciembre de 2011

Fuente: Resumen de Gasto, plan de 2011.

P/T: E-6

Fecha: 28-3-2012

Auditor: JRCV

INDICADORES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sptbre	Octubre	Noubre	Dicbre	Total
Pienso	7,6	7,6	7,6	4,5	4,9	4,8	4,3	4,9	4,9	4,8	5,0	5,1	66,0
Otras Mat y Materiales	4,2	4,2	4,2	10,9	10,5	10,6	11,1	10,5	10,5	10,6	10,5	10,4	108,2
Combustible	1,5	1,6	1,5	3,2	3,1	3,2	3,1	3,2	3,1	3,1	3,1	3,1	32,8
Energia	0,6	0,6	0,5	0,9	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	0,9	0,8	10,4
Salario	18,1	18,1	18,2	25,2	25,2	21,8	21,8	21,8	27,7	18,4	28,0	25,0	269,3
Fza de trabajo	6,9	7,0	6,9	9,5	9,5	8,3	8,3	8,3	10,5	6,9	10,6	9,2	101,9
Depreciacion	2,3	2,4	2,3	2,4	2,4	2,4	2,4	2,3	2,3	2,4	2,3	2,3	28,2
Otros Gastos monetarios	1,8	1,8	1,8	2,4	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	23,8
TOTAL	43,0	43,3	43,0	59,0	58,6	54,1	54,0	54,1	62,0	49,2	62,4	57,9	640,6

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACUICUMAN Cumanayagua

Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

P/T: PP-1

Área: Producción

Fecha: 28-3-2012

Objetivo: Verificar la ejecución del plan del año 2011.

Auditor: JRCV

Periodo: Cierre diciembre de 2011

Fuente: Registro de producción, plan de 2011.

Producción Medio Extensivo

Plan	Real	Dif	%	Causas de la Desviación
195.0 TN	169.0 TN	26.0TN	87.0 %	-Diferencia del incumplimiento de producción hasta la fecha se debe a que no entraron las artes de pesca que son importadas al país por problema financieros

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACUICUMAN Cumanayagua

Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

P/T: PP-2

Área: Producción

Fecha: 28-3-2012

Objetivo: Verificar el cumplimiento de la producción intensiva en la especie clara del año 2011.

Auditor: JRCV

Periodo: Cierre diciembre de 2011

Fuente: Registro de producción, plan de 2011

Estación Alevinaje

Estanque C1

No	Estanque	Ha	Fecha de Siembra	Cantidad Peces	Peso Promedio	Biomasa Inicial	Días Cultivo	Plan Captura	Real Captura	Claria	Tilapia
1	C1	1.0	18/1/2011	40.000	12.0 g	0.480	202 días	15 tn	20 TN	18.0 TN	2 TN

Diferencia Captura	Ganancia Biomasa	Pienso Consumido	Desperdicio Consumido	Factor Conversión	Eficiencia Alimentaria	Peso Promedio Real	% Supervivencia
5.0 Tn	16.399	20.446	9.897	1.0	1.5	0.800	60%

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACUICUMAN Cumanayagua

Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

Área: Producción

Objetivo: Verificar el cumplimiento de la producción intensiva en la especie clara del año 2011.

Periodo: Cierre diciembre de 2011

Fuente: Registro de producción, plan de 2011

P/T: PP-3

Fecha: 28-3-2012

Auditor: JRCV

Estanque C2

No	Estan	Ha	Fecha de Siembra	Cantida d Peces	Peso Promedio	Biomasa Inicial	Dias Cultivo	Plan Captura	Real Captura	Claria	Tilaia
1	C2	1.0	19/1/2011	30.000	14.0 g	0.420	215 días	12.0 Tn	21.0 Tn	18.0 Tn	3.0 Tn

Diferencia Captura	Ganancia Biomasa	Pienso Consumido	Desperdicio Consumido	Factor Conversión	Eficiencia Alimentaría	Peso Promedio Real	% Supervivencia
9.0 TN	13.3 kgs	17 919	10 591	0.9	1.4	1 000 g	65%

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACUICUMAN Cumanayagua

Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

Área: Producción

Objetivo: Verificar el cumplimiento de la producción intensiva en la especie clara del año 2011.

Periodo: Cierre diciembre de 2011

Fuente: Registro de producción, plan de 2011

P/T: PP-4

Fecha: 28-3-2012

Auditor: JRCV

Estanque C3

No	Estan	Ha	Fecha de Siembra	Cantida d Peces	Peso Promedio	Biomasa Inicial	Dias Cultivo	Plan Captura	Real Captura	Claria	Tilaia
1	C3	1.0	19/1/2011	40.000	14.0 g	0.420	225 días	13.0 Tn	21.0 Tn	18.0 Tn	3.0 Tn

Diferencia Captura	Ganancia Biomasa	Pienso Consumido	Desperdicio Consumido	Factor Conversión	Eficiencia Alimentaría	Peso Promedio Real	% Supervivencia
7.0 TN	13.3 kgs	20 919	10 591	1.0	1.5	0.700 g	65%

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACUICUMAN Cumanayagua

Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

Área: Producción

Objetivo: Verificar el cumplimiento de la producción intensiva en la especie claria del año 2011.

Periodo: Cierre diciembre de 2011

Fuente: Registro de producción, plan de 2011

P/T: PP-5

Fecha: 28-3-2012

Auditor: JRCV

Estanque L5

No	Estan	Ha	Fecha de Siembra	Cantida d Peces	Peso Promedio	Biomasa Inicial	Dias Cultivo	Plan Captura	Real Captura	Claria	Tilaia
1	L5	0.4	19/1/2011	25.000	14.0 g	0.420	225 días	4.50 Tn	9.5 Tn	8.0 Tn	1.5 Tn

Diferencia Captura	Ganancia Biomasa	Pienso Consumido	Desperdicio Consumido	Factor Conversión	Eficiencia Alimentaría	Peso Promedio Real	% Supervivencia
5.0 TN	13.3 kgs	17 919	10 591	1.8	3.0	0.900 g	65%

Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

P/T: PP-6

Área: Producción

Fecha: 28-3-2012

Objetivo: Verificar el cumplimiento de la producción intensiva en la especie clara del año 2011

Auditor: JRCV

Periodo: Cierre diciembre de 2011

Fuente: Registro de producción, plan de 2011

TOTAL DE PRODUCCIÓN MEDIO INTENSIVO

Estantes	PLAN (TN)	REAL	DIFERENCIA	%	PIENSO CONSUMIDO (KG)	DESPERDICIO CONSUMIDO (KG)	TOTAL MATERIA PRIMA
C-1	15.0	20.0	5.0	133.0	20446	9897	30343
C-2	12.0	21.0	9.0	175.0	17919	10591	28510
C-3	13.0	21.0	8.0	161.0	20919	10591	31510
L-5	4.5	9.5	5.0	211.0	17919	10591	28510
Total	44.5	71.5	27.0	160.0	77203	41670	118873

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Materia prima / Volumen de producción (real)}}{\text{Materia prima / Volumen de producción (plan)}}$$

$$\text{EFICIENCIA ALIMENTARIA} = \frac{118873/71500}{80100/44500} = \frac{1.7}{1.8} = 0.94 = 6 \%$$

$$\text{FACTOR DE CONVERSION} = \frac{77203/71500}{57850/44500} = \frac{1.1}{1.3} = 0.85 = 15 \%$$

Comprobación:(PP-1 A PP-6)

Se verifico el cumplimiento del plan de producción de cultivo intensivo de 44.5 Toneladas de la especie clara y tilapia en el periodo de enero a diciembre en un 100 por ciento comprobándose que:

- ✓ Hubo un sobre cumplimiento de 27 toneladas que representa un 60 por ciento de eficacia , un 6 por ciento de eficiencia alimentaria y un 15 por ciento de eficiencia en la producción según la cantidad de pienso entregada.

Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

P/T: PP-6

Área: Producción

Fecha: 28-3-2012

Objetivo: Verificar el cumplimiento de la producción extensiva Auditor: JRCV

Periodo: Cierre diciembre de 2011

Fuente: Registro de producción, plan de 2011

TOTAL DE PRODUCCIÓN MEDIO INTENSIVO

Embalse	PLAN (TN)	REAL (TN)	DIFERENCIA	%	GASTOS REAL (MP)
Avilés	195.0	169.0	26.0	87	295.5

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Materia prima / Volumen de producción (real) } 1748.0}{\text{Materia prima / Volumen de producción (Plan) } 2913.86} = 0.60 = 40 \%$$

Comprobación:(PP-1 A PP-6)

Se verifico el cumplimiento del plan de producción de cultivo extensivo del año 2011 comprobándose que:

- ✓ Se incumplió la producción con un 13 por ciento de ineficacia al no lograrse los objetivos propuestos y un 40 por ciento de eficiencia todo esto debido a déficit de artes de pesca y la producción obtenida se logro con la eficiencia esperada.

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACUICUMAN Cumanayagua

Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

P/T: PP-7

Área: Producción

Fecha: 28-3-2012

Objetivo: Aplicar los cuestionarios a los trabajadores.

Auditor: JRCV

Periodo: 28-3-2012

Fuente: Trabajadores de la entidad.

Buenos días / tardes

La Unidad Central de Auditoría perteneciente al Consejo de la Administración Provincial de Cienfuegos se encuentra enfrascada en una investigación. Para ello solicitamos su colaboración; con este fin hemos confeccionado esta encuesta que será fácilmente respondida, nos serán de enorme valor si es llenada completamente, la información recogida en ella es confidencial y anónima. Agradecemos la cooperación que nos brinde y esperamos que responda con sinceridad cada pregunta, pues los resultados pueden ser de gran utilidad para todos.

GRACIAS.

No	CUESTIONARIO	B	M
MEDIO EXTENSIVO			
1	¿Cómo usted considera la calidad de las capturas?	11	
		Si	No
2	¿Cuenta con los medios necesarios para lograr la producción planificada?	8	3
3	¿Las embarcaciones se encuentran en buen estado técnico?		11
4	¿Las siembras de alevines son correctas?	11	
5	¿Cuenta usted con los artes de pesca necesarios para lograr la producción esperada?		11

Pesquería Acuícola

Cargo: Criador de Estación

No	CUESTIONARIO	SI	NO
6	Se efectúa la preparación inicial del estanque, fertilización y Alimentación.	4	
7	Se efectúa el mantenimiento del área (incluye canal de abastecimiento y de salida)	4	
8	Se realiza la recolección diaria de animales y se avisa al Técnico sobre cualquier enfermedad o comportamiento inusual	4	

9	Se conocen las técnicas de pesca , así como el mantenimiento y conversación de las artes de pesca	4	
Cargo: Técnico de la Estación de alevinaje			
10	Se conoce la formación y el manejo del banco de reproductores y sus reemplazos	X	
11	Se orienta , controla y evalúa la alimentación , preparación inicial y siembra de los estanques , así como la actualización diaria de los expedientes de los estanques y el análisis de la información	X	
12	Se orienta y ejecutan los muestreos periódicos para ajustes de alimentación y conteo final de los alevines a sembrar	X	
Cargo: Cultivo de claria (Criador)			
13	Se recolecta , cuenta e incinera los alevines muertos	3	
14	Se anotan en el registro las muertes diaria	3	
15	Se informa al técnico sobre enfermedades o comportamiento inusual de los peces .	3	
16	Se mantienen los estanques y piscinas chapeadas y limpias	3	
17	Se participan en las siembras , los desdobles así como en las pescas parciales o totales y en la alimentación según lo establecido .	3	
18	Se realizan los muestreos al 100% de los estanques y las piscinas a su cargo	3	
19	Se mantienen los filtros en las entradas y salidas de agua de los estanques y piscinas así como en los canales de suministro	3	
Cargo: Técnico de cultivo de claria			
20	Se encuentra actualizados los expedientes de la granja	X	
21	Se revisan diariamente los estanques y piscinas e informar al jefe de la Granja los problemas detectados	X	
22	Se participan en los muestreos y preparar los informes	X	
23	Se establecen los ajustes de las dietas atendiendo a los resultados del muestreos que deben realizarse entre el 20 y el 25 de cada mes .	X	
24	SE organiza y dirige la alimentación de los peces con las frecuencias planificadas	X	

25	Se controla la salida del pienso del almacén para cada uno de los criadores y se supervisa la alimentación	X	
26	Se controla el subproducto que llega de la Industria y distribuye	X	
27	Lograr un FC –1.8	X	
Cargo: Jefe de la Estación o Granja			
28	Se garantiza el plan de siembra y captura en cada embalse	X	
29	Se garantiza la calidad de las capturas entregadas	X	
	Se garantizar la disciplina , orden y protección de la instalación y los recursos existentes en la misma bioseguridad	X	
30	Se actualiza el plan de acción y la Comisión de Bioseguridad	X	
31	Se garantiza que el alimento y los fertilizantes que entren a la estación tengan el destino correcto y se encuentren bien almacenados	X	
	Se informa a la Empresa y a otras instituciones del territorio (IMV) sobre cualquier enfermedad o comportamiento inusual en los animales	X	
113	Se encuentra evaluado para el cargo que desempeña	X	
114	Se gestiona el suministro de los desinfectantes	X	
115	Se logra el cercado perimetral completo en el área	X	
116	Se controla ejecución y funcionamiento de llantiluvio y pediluvio en la Estación	X	
117	Se conoce las medidas de cuarentena y cuando se aplican	X	
118	Se logra disciplina , orden y protección de la entidad a todos los recursos que a la misma se le asignan	X	
119	Se monitorea el chequeo médico del personal	X	
	Se cumplen los planes de producción de la entidad (formación de bancos , siembra de alevines y reproducción)	X	

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

No	Cargo	Total	Encuestados
1	El jefe de la estación	1	1
2	Técnicos de alevinaje	1	1
3	Técnico de cultivo de claria	1	1
3	Criadores	10	7
4	Administrador de la presa	1	
5	Técnico de buró de captura	1	
6	Nevero	1	
7	Pescadores	14	11

Comprobación:

De un total de 30 trabajadores del área de producción se encuestaron 21 para un 70 por ciento evidenciándose que:

- No se encuentran en buen estado técnico las embarcaciones y existen déficit de las artes de pesca necesarios para el cumplimiento eficaz de la producción.

Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

P/T: PP-8

Área: Producción

Fecha: 28-3-2012

Objetivo: Aplicar las encuestas a los trabajadores sobre
Medio ambiente.

Auditor: JRCV

Periodo: 28-3-2012

Fuente: Trabajadores de la entidad.

No	Cuestionario	Si	No
1	¿Se preocupa la gerencia porque sus actividades tengan una relación directa con el cuidado y conservación del medio ambiente?	28	2
2	¿Es importante para usted la conservación del medio ambiente?	30	
3	¿Esta implantado el sistema de gestión ambiental?	25	5
4	¿Se aplica en la entidad los principios de producción mas limpia y consumo sustentable?	30	
5	¿Posee áreas de cremación para las muertes de los peces?	30	
6	¿Existe un plan de capacitación sobre la legislación ambiental vigente asociada a la actividad que realizan los trabajadores?	23	7
7	¿Se tratan en las asambleas de afiliados sobre el tema de medio ambiente?	28	2
8	¿Contribuye usted al cuidado de los recursos naturales del área?	30	

Comprobación:

Se le aplico la encuesta de medio ambiente a 30 trabajadores del área de producción para un 100 por ciento comprobándose que:

- Se evidencio que la gerencia se siente comprometida con el cuidado y conservación del medio ambiente, los trabajadores se sienten motivados en su cuidado y conservación , se aplican principios para garantizar la calidad de las producciones aunque deben seguir trabajando en la capacitación de los trabajadores.

Unidad Empresarial de base ACUICUMAN

Área: Producción

Objetivo: Realizar análisis del comportamiento de el año 2010 con el año 2011 de las producciones.

Medio ambiente.

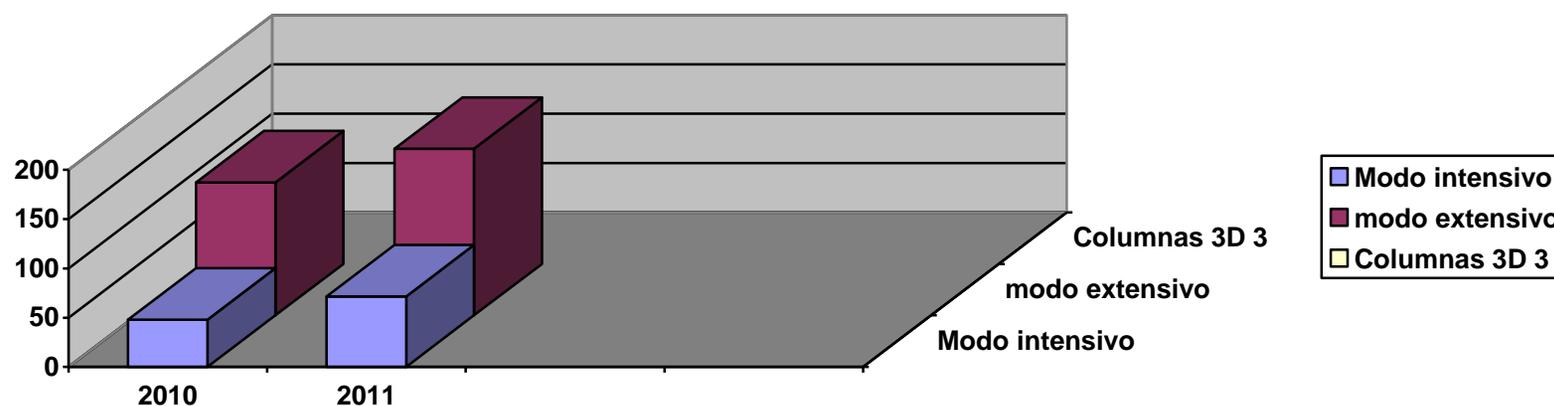
Periodo: 28-3-2012

Fuente: Estados financieros

P/T: PP-9

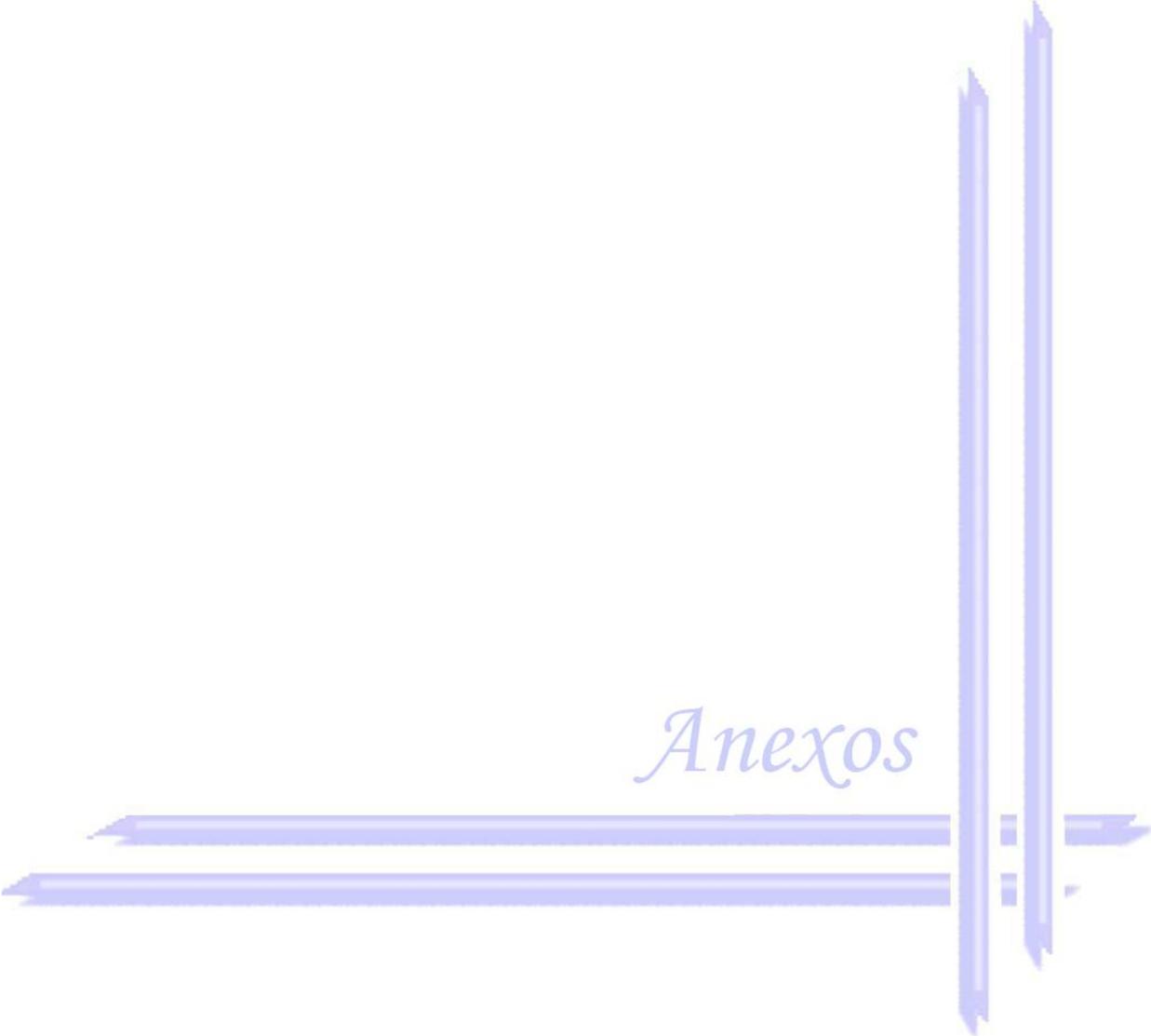
Fecha: 28-3-2012

Auditor: JRCV



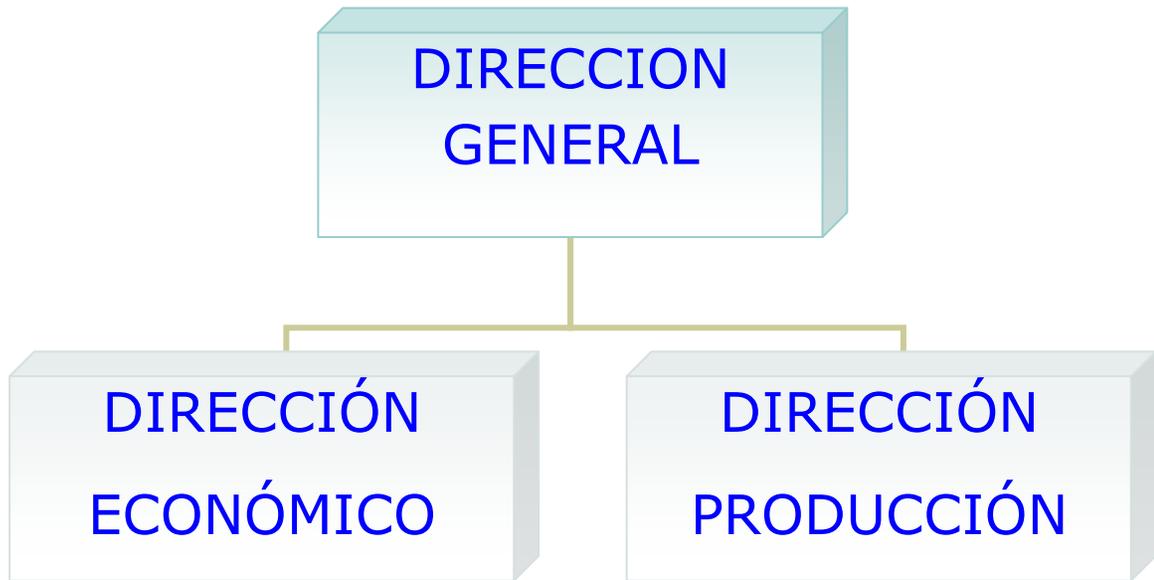
Comprobación:

Se realizó comparación del año 2010 y el año 2011 de las producciones obtenidas del modo intensivo y extensivo comprobándose que ha habido un crecimiento en la producción del modo extensivo de un 125 por ciento con 34 TN y del modo intensivo un 148 por ciento con 23 TN para un 25 y 48 por ciento de eficacia respectivamente.

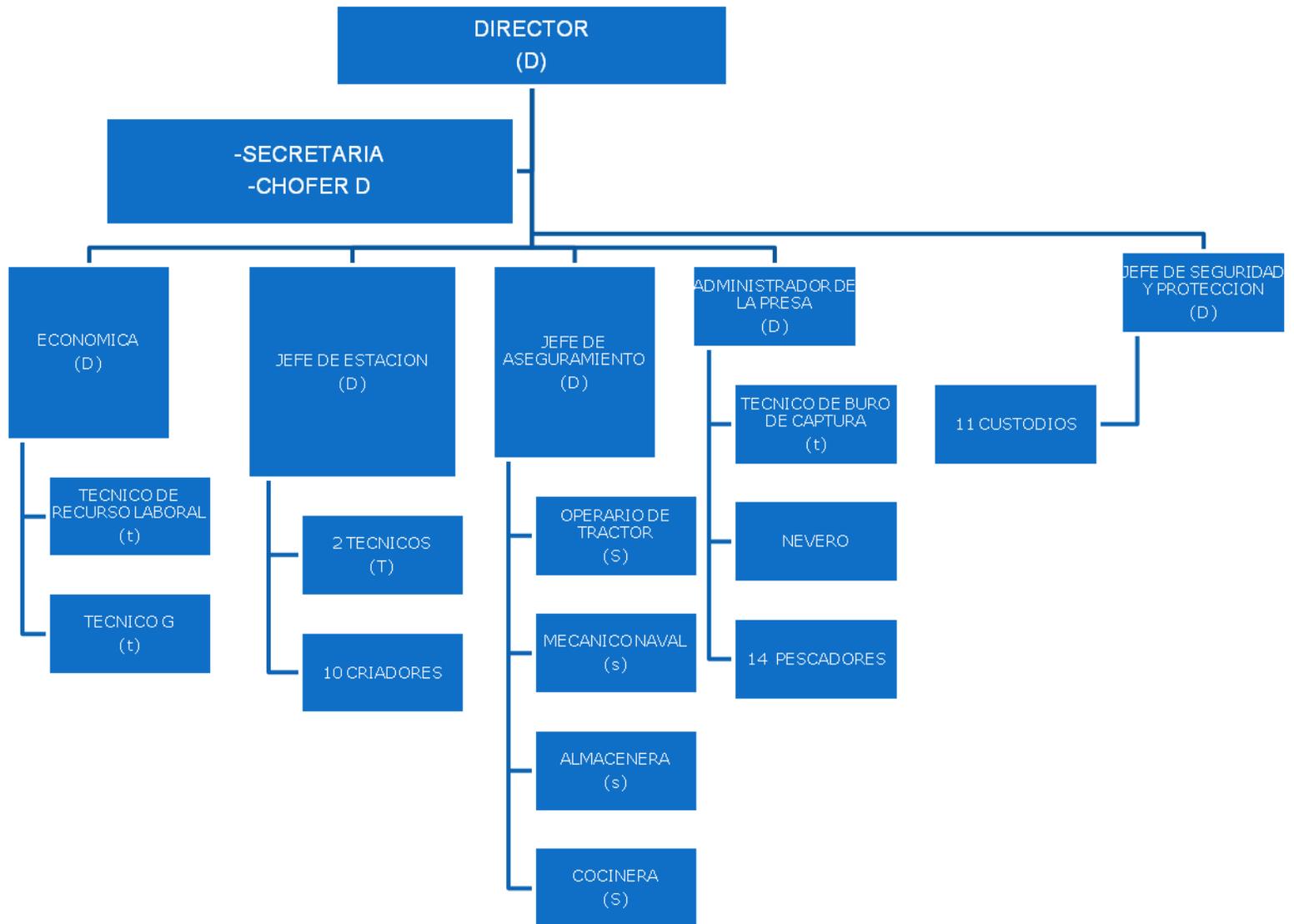


Anexos

**ESTRUCTURA DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE
ACVICUMAN**



ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE ACUICUMAN CUMANAYAGUA (ANEXO 2)



ANEXO 3

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Nro	ASPECTOS A VERIFICAR	SI	NO
	COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL		
1.	Hay normas o reglas aplicables en la entidad por una cultura ética.	X	
2.	Está definido el nivel de calificación y competencia profesional de los dirigentes y demás trabajadores.	X	
3.	Existe y funciona el Comité de Ingresos (revisar por muestras si los casos aprobados de admisión al empleo tienen el acuerdo del Comité).	X	
4.	Está elaborada la estructura organizativa u organigrama de la entidad y se corresponde con su funcionamiento.	X	
5.	Están actualizados los documentos relativos al personal, que se detallan a continuación: a. Convenio colectivo de trabajo. b. Reglamento disciplinario interno. c. Expedientes laborales. d. Plan de capacitación.	X	
6.	Están establecidos los manuales siguientes: a. Manual de organización y funciones. b. Manual de contabilidad. c. Manual de normas y procedimientos	X	
7.	Está constituido y funciona el Comité de Control.	X	
8.	Se analiza la ejecución del presupuesto de gastos por áreas organizativas.	X	
	COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS		
9.	Están identificados los riesgos de cada proceso, actividad y operación de la entidad.		
10.	Están identificados los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.	X	
11.	Está elaborado y actualizado el plan de medidas para la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. (Plan de Prevención.)	X	

COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL			
12.	Existe el Plan de Seguridad de Informática.	X	
13.	En el levantamiento de las relaciones de familiaridad, están identificadas las que afectan la contrapartida de control, así como el plan de acción para su solución.	X	
14.	Están firmadas las actas de responsabilidad material por la custodia de los medios.	X	
COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
15.	Se entregan las informaciones en las fechas establecidas.	x	
16.	Están elaborados los flujos de información que permitan conocer su origen y destino.	x	
COMPONENTE SUPERVISIÓN O MONITOREO			
17.	Se controlan y supervisan las áreas y unidades subordinadas.	x	
18.	Los resultados de las acciones de Auditoría , supervisión y control se analizan en el Consejo de Dirección, Comité de Control u otro.	x	
19.	Se implementan las medidas derivadas de las recomendaciones de las acciones de control recibidas.	x	
20.	Se consulta con la unidad de Auditoría el Plan de Medidas para eliminar las deficiencias detectadas en las acciones de control.	x	
21.	Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes, en los casos que corresponda a los responsables colaterales, cuya inacción facilitó la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y actos de corrupción.	x	
22.	Se informa a la unidad de Auditoría que ejecutó la acción de control, el estado de cumplimiento de las medidas en el término establecido en la legislación vigente.	x	
SISTEMA TRIBUTARIO			
23.	Está inscrita la entidad en el Registro de Contribuyentes	x	
24.	Si se conserva por el término de cinco (5) años, los libros de contabilidad, registros, comprobantes y demás documentos que se establezcan, durante el plazo en que no ha prescrito la obligación tributaria; así como las copias de las declaraciones juradas presentadas, los recibos de pago y las pruebas de las retenciones efectuadas.	x	

25.	La contabilidad se mantiene en condiciones de operatividad por el término de tres (3) años, así como los soportes magnéticos que contengan la información, los programas respectivos y la totalidad de los registros contables automatizados. Esto no exime a la entidad de conservar la información contenida en soportes magnéticos, en forma documental por cinco (5) años.	x	
26.	Cuántos y cuáles tributos tiene que pagar la entidad, cada qué tiempo debe pagarlos y si está actualizada en el pago de los mismos.	x	
CAJA Y BANCO			
27.	Si el importe de los ingresos cobrados en efectivo, se corresponde con la suma de los documentos justificantes y se deposita en el término establecido de acuerdo con la legislación Vigente y si se mantienen en un lugar apropiado que ofrezca garantía contra robos, incendios, etc.	x	
28.	La legitimidad del registro y depósito oportuno de la totalidad de los ingresos en efectivo, de acuerdo con los términos establecidos	x	
29.	Las actas de responsabilidad firmadas por el responsable de la custodia de los recursos.	x	
CUENTAS POR COBRAR			
30.	Las Cuentas por Cobrar a clientes, las diversas y los pagos anticipados estén debidamente controlados y sustentados por los documentos correspondientes, así como su envejecimiento y causas.	x	
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES			
31.	La actualización de compras, altas, bajas y destino final, así como, nivel de aprobación de estas operaciones. Para las bajas, comprobar que cuenten con el dictamen técnico y si son de vehículos automotores, que cuenten con la aprobación del Registro de Vehículos.	x	
32.	El retorno a la entidad de los equipos enviados a reparar.	x	
33.	En el caso de activos fijos que se han desmantelado con destino a chatarra, si existe documento que avale la autorización emitida por el nivel correspondiente.	x	

34.	El documento primario emitido por la Empresa de Recuperación de Materias Primas que recibe la chatarra, o de la entidad autorizada por los órganos estatales a centralizar la entrega de esta. Efectuar confirmación en estas entidades para corroborar la legitimidad de la operación.	x	
35.	Si están habilitados y actualizados los registros de depreciación.		x
INVENTARIOS			
36.	Por pruebas, si se corresponde entre las mercancías recepcionados, las facturadas y las reclamadas cuando corresponda.	x	
37.	El tratamiento aplicado a las mercancías no enviadas por el suministrador (reclamaciones).	x	
38.	Por pruebas, la documentación primaria relacionada con la recepción y entrega de las mercancías y su actualización diaria.	x	
39.	Si las actas de responsabilidad están firmadas por las personas responsables de custodiar las mercancías.	x	
40.	Si se efectúan conteos físicos periódicos, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente.	x	
41.	Si las condiciones de seguridad del almacén garantizan la integridad física de los productos	x	
42.	El tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.	x	
COMBUSTIBLE			
43.	Si la entidad tiene establecida y aplica normas de consumo para todos los equipos y la periodicidad en que se revisan, a fin de mantenerlas actualizadas.	x	
44.	Si hay correspondencia entre la información contenida en las cartas porte y hojas de ruta, referido a: horario de recepción y entrega de las cargas, las distancias recorridas y el combustible consumido.		
45.	Si el consumo de combustible está en correspondencia con el parque de vehículos asignados a la entidad y si se entrega a vehículos que no se encuentren funcionando.	x	
46.	Si las tarjetas prepagadas para combustible, se custodian en la caja fuerte o en el área que se decida por la entidad y si hay	x	

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

	documento firmado por las personas que las reciben y entregan.		
47.	Si hay habilitado un registro de control de tarjetas prepagadas para combustible.	x	
48.	Si están definidas por escrito las personas autorizadas a realizar la carga de las tarjetas y la copia de esta autorización se custodia en la caja fuerte o en el área autorizada por la entidad.	x	
49.	Si el responsable de las tarjetas de combustible tiene el listado de las personas autorizadas a recogerlas, así como las asignaciones correspondientes.	x	
50.	De existir vehículos compensados, verificar si hay documento del máximo nivel de dirección de la entidad que autorice la compensación y la utilización del combustible mediante tarjeta estatal.	x	
51.	Revisar la calidad de la información reportada en el Modelo 5073-03 «Balance de consumo de portadores energéticos». Anexo No. VIII.	x	
52.	Si la liquidación se realiza en el mes en que fue consumido el combustible.	x	
53.	Si se confecciona el documento de entrega-liquidación de combustible consumido y éste contiene los datos de uso obligatorio: <ul style="list-style-type: none"> a. Organismo y entidad. b. Nombre del usuario. c. Chapa del vehículo. d. Área de trabajo o centro de costo. e. Tipo de combustible. f. Número de la tarjeta de combustible y saldo al inicio en importe. g. Consumo en importe. h. Saldo final en importe. i. Firma de quien recibe y de quien entrega. j. Fecha de entrega. k. Firma de quien liquida y de quien recibe. l. Fecha de liquidación. 	x	
NOMINAS			

Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base ACVICUMAN Cumanayagua

54.	La correspondencia de los importes consignados en los cheques, con la sumatoria del importe neto a cobrar reflejado en las nóminas por los diferentes conceptos que se pagan (salarios, vacaciones, subsidios y otros).	x	
55.	Seleccionar una muestra y verificar la correspondencia de los salarios según los cargos desempeñados, en la nómina, la plantilla y los expedientes laborales de los trabajadores.	x	
56.	Si hay separación de funciones en las operaciones vinculadas con la nómina.	x	
57.	Si se realizan los reintegros al Banco en el término establecido en la legislación vigente.	x	
58.	Si están actualizados los submayores de vacaciones y coincide la suma de sus saldos con el de la cuenta control correspondiente.	x	
59.	Si se cumple lo establecido en relación con los salarios no reclamados.	x	

Referencias Bibliográficas:

-
- ⁱ Pérez Carrazana, Gendor & Palenzuela Carmona, Tania María. (n.d.). Revista betsime-la revista del Empresario cubano. Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI).
- ⁱⁱ Contraloría general de la República y Organización latinoamericana y del caribe de entidades fiscalizadoras superiores. (2010). Jerarquización de la función de control del estado. Intercambio sobre las mejores prácticas. (Vol. 1). La Habana: XX Asamblea General Ordinaria.
- ⁱⁱⁱ Carmona González, Dra. Mayra. (2001). El Control Interno en IDECOP. www.monografias.com/trabajos11/manaud.shtml, .
- ^{iv} Euroabc. (2010). La Auditoria de la Eficiencia de la Organización y la Gestión Empresarial. mcano@escarsa.net.co.
- ^v Contraloría General de la República. (2009). Ley Nro.107.Compendio Documental (p. 79).
- ^{vi} El manual de procedimientos de Auditoria de Gestión para las unidades del sector público. (2000). Argentina. <http://www.respondanet.com>.
- ^{vii} Garrido Díaz, S. (2008). Auditoria de Gestión. <http://agsonmer.blogspot.com/2008/06/alcance-de-la-auditora-de-gestin-y.html>.
- ^{viii} Guilarte Quevedo, Y. (2005). Bases teóricas de auditoria de gestión para las unidades del sector público. <http://www.monografias.com>. Retrieved June 10, 5-7.
- ^{ix} El manual de procedimientos de Auditoria de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado. (2000). <http://www.monografias.com>. Retrieved June 10, 4-6.
- ^x Pérez Moran, S. (2005). Guía metodológica para la ejecución de auditorias de gestión en la agencia Seguridad y protección. Cienfuegos: ESPCONS.
- ^{xi} Cuba. Contraloría General de la Republica. (2009). Curso Técnicas de auditoria. Retrieved June, 2, 4-6.

- xii Partido Comunista de Cuba. (1997). Resolución Económica V Congreso. La Habana: Política.
- xiii Perú. Ministerio de Economía y Finanzas (1999). Planeamiento estratégico. Perú: Autor.
- xiv Hummel, C. (2007). Planeación Estratégica Personal. Retrieved October, 10, 7-9.
- xv Dale, E. (2007). La Planeación Estratégica en las organizaciones.
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm.
- xvi Cuba. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.(2000). Decreto no. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. La Habana: Autor.
- xvii Cuba. Oficina Nacional de Auditoria. (2000). Auditoria y control. La Habana: Autor.
- xviii Partido Comunista de Cuba. Comité Central. (2011). VI Congreso del Partido: Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana: Política.(p.9 a 12)
- xix Cuba. Contraloría General de la Republica.(2011) .Resolución Nro. 60. Normas del sistema de Control Interno. La Habana: Autor.